



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

**Företagsekonomiska  
Institutionen**

**Kandidatuppsats**  
Vårterminen 2005

# Strategisk förändring i ett handelsföretag - en fallstudie av Procuratorkoncernen



**Författare:**  
Willem DeGeer 821031-6238  
Christian Ivarsson 810709-3992

**Handledare:**  
Gösta Wijk

## Abstract

- Titel:** Strategisk förändring i ett handelsföretag  
- en fallstudie av Procuratorkoncernen
- Författare:** Willem DeGeer, Christian Ivarsson
- Handledare:** Gösta Wijk
- Ämne/Kurs:** Fek 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Problemformulering:** Vad är det för en strategisk förändring Procurator genomgått de senaste tio åren?
- Syfte:** På ett generellt plan siktar utredningen på att bidra till kunskapen om strategiska förändringar i ett handelsföretag med Procurator som konkret studieobjekt.
- Metod:** En kvalitativ fallstudie där vi med hjälp av öppna personliga intervjuer talat med folk i ledande befattningar på vårt fallföretag Procurator AB för att forma oss en bild av den strategiska förändring företaget genomgått de senaste åren. Utifrån valda teorier om diversifiering och sortimentsutvidgning har vi sedan analyserat företaget och dess situation.
- Slutsats:** För att kunna beskriva den förändring som Procurator under de senaste 10 åren genomgått har vi identifierat några nya begrepp, semidiversifiering, partiell diversifiering och dominant diversifiering. Samtliga dessa ligger på en skala där sortimentsutvidgning är "0-punkten" och diversifiering får stå för 100 %. I Procurators fall rör det sig om en 20 %-ig partiell diversifiering.
- Nyckelord:** Diversifiering, sortimentsutvidgning, strategi, förändring, Procurator.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	6
1.3 SYFTE.....	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.5 DISPOSITION.....	8
<b>2. METOD .....</b>	<b>9</b>
2.1 VAL AV VETENSKAPSSYN .....	9
2.1.1 Val av metod.....	9
2.1.3 Val av ansats.....	10
2.2 FALLSTUDIEMETODEN.....	11
2.2.1 Val av fallföretag.....	11
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	12
2.3.1 Insamling och bearbetning av data .....	12
2.3.1.1 Primärdata .....	12
2.3.1.2 Sekundärdata .....	12
2.3.1.3 Insamling av teori.....	13
2.4 VAL AV INTERVJUMETOD OCH RESPONDENTER .....	13
2.4.1 Intervjuade personer.....	15
2.5 KÄLLKRITIK .....	15
2.5.1 Reliabilitet .....	15
2.5.2 Validitet .....	16
2.5.3 Relevans.....	16
2.5.4 Teorikritik.....	17
<b>3. TEORI.....</b>	<b>19</b>
3.1 TEORIER INOM DIVERSIFIERING .....	19
3.1.1 Tillväxtmatrisen.....	20
3.1.2 Bostonmatrisen.....	21
3.1.3 Ett företags utveckling mot en diversifierad verksamhet.....	22
3.1.4 Diversifiering genom förvärv respektive intern utveckling.....	22
3.1.5 Relaterad respektive orelaterad diversifiering .....	23
3.2 MOTIV TILL DIVERSIFIERING .....	24
3.2.1 Riskspridning.....	25
3.2.2 Tillväxt.....	25
3.2.3 Lönsamhet.....	25
3.2.4 Synergi.....	26
3.3 SORTIMENT .....	27
3.3.1 Sortimentsbyggande.....	28
3.3.2 Sortimentshänsyn.....	29
<b>4. FALLFÖRETAGET .....</b>	<b>32</b>
4.1 HISTORIK .....	32
4.1.1 Fas 1, 1964-1982.....	32
4.1.2 Fas 2 1982-1993.....	32
4.1.3 Fas tre, 1993-1998 .....	33
4.1.4 Fas fyra, 1998- .....	34
4.2 KONCERNEN.....	35
4.2.1 Företagsförvärv.....	37
4.2.2 Ekonomi.....	38
4.2.3 Mål och visioner.....	39
4.3 AFFÄRSOMRÅDEN .....	39
4.3.1 Affärsområde Skydd.....	40
4.3.1.1 Affärsidé, mål och vision.....	40
4.3.1.2 Kunder.....	41
4.3.1.3 Konkurrenter.....	41
4.3.2 Affärsområde Papper .....	42
4.3.2.1 Affärsidé, mål och vision.....	43
4.3.2.2 Procurators del av Papperskedjan .....	43

4.3.2.3 Berndt Johnsson Papper AB .....	43	
4.3.2.4 Kunder .....	44	
4.3.2.5 Distribution .....	44	
4.3.2.6 Konkurrenter.....	44	
4.3.3 Affärsområde Mediplast .....	45	
4.3.3.1 Affärsidé, mål och vision.....	46	
4.3.3.2 Kunder .....	46	
4.3.3.3 Konkurrenter.....	47	
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>48</b>	
5.1 TILLVÄXTMATRISEN .....	48	
5.2 BOSTONMATRISEN .....	49	
5.3 HUR FÖRÄNDRINGEN HAR SKETT.....	50	
5.4 RELATERAD RESPEKTIVE ORELATERAD DIVERSIFIERING .....	50	
5.5 MOTIV TILL DIVERSIFIERING .....	51	
5.5.1 <i>Essential Tests AO Papper</i> .....	51	
5.5.2 <i>Essential Tests AO Mediplast</i> .....	52	
5.6 SYNERGIEFFEKTER .....	52	
5.7 SORTIMENTSUTVIDGNING .....	53	
<b>6. SLUTSATSER OCH KOMMENTARER.....</b>	<b>56</b>	
6.1 SKYDD.....	56	
6.2 PAPPER.....	56	
6.3 MEDIPLAST .....	57	
6.4 ANDELEN DIVERSIFIERING .....	58	
6.5 UTVECKLADE BEGREPP .....	61	
6.5.1 <i>Diskussion kring de nya begreppens användbarhet</i> .....	61	
6.6 SLUTGILTIGA KOMMENTARER .....	62	
6.7 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING .....	63	
6.8 VÅRA EGNA TANKAR OCH REFLEKTIONER.....	63	
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>64</b>	
PUBLICERADE KÄLLOR.....	64	
INTERNET.....	65	
MUNTliga KÄLLOR.....	65	
FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR.....	65	
<b>BILAGA 1 MEDIPLASTS ORGANISATIONSSCHEMA.....</b>	<b>66</b>	
<b>Figurförteckning:</b>		
<b>Figur:</b>	<b>Namn:</b>	<b>Sida:</b>
1.1	Förändringar i diversifieringsstrategier hos större europeiska företag, 1950-1993	6
1.2	Disposition av uppsats	8
2.1	Egenutvecklad sammanfattande processmodell för metodavsnittet	18
3.1	Tillväxtmatrisen	20
3.2	Bostonmatrisen	21
3.3	Skillnad mellan relaterad och orelaterad diversifiering	24
3.4	Sortimentet i ett företag som ett resultat av två processer, inköp samt försäljning	27
3.5	Faktorer som förklarar försäljningsökning genom sortimentsbyggande	29
3.6	Faktorer som avgör sortimentsbredden	31
4.1	Förvärvshistorik för Procuratorkoncernen sedan 1998	35
4.2	Organisationsschema, Koncernen Procurator AB	37
5.1	Sammanfattande modell över Procurators strategiska förändring	55
6.1	Förtydligande av siffror till uträkning av andel diversifiering	59
6.2	Egenutvecklad modell av andelen diversifiering i ett företag	60
6.3	Egenutvecklad matris över nyutvecklade begrepp	61

# 1. Inledning

---

*Nedan redogör vi för bakgrunden till vårt val av utredningstema, vi formulerar en problemformulering, ett syfte samt redovisar de avgränsningar vi valt att göra. Avslutningsvis redogör vi för det upplägg vi valt att ha på vår utredning i form av en disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Det finns områden där forskningen är enig. Det finns också områden där det är precis tvärtom. Diversifiering är ett av de sistnämnda. Diversifiering som fenomen blev populärt först på 1950-talet och sedan dess har forskarna diskuterat fram och tillbaka om huruvida ett företag, ur lönsamhetssynpunkt, ska ”hålla sig vid sin läst” d.v.s. endast idka verksamhet inom ett affärsområde, eller om de ska göra tvärtemot och arbeta med diversifiering. Att man som företag diversifierar sig innebär att man är verksam inom flera olika affärsområden. Ett icke-diversifierat företag befinner sig således endast inom ett affärsområde.<sup>1</sup> Vidare finns det två olika sorters diversifiering, nämligen relaterad och orelaterad. Om man arbetar med relaterad diversifiering har man verksamhet inom flera olika affärsområden, men det finns en röd tråd som genomsyrar dessa. Det kan t.ex. vara att man har en minsta gemensamma nämnare för samtliga marknader eller att samtliga affärsområden använder sig av den kärnkompetens som företaget sitter på och kan därmed dra sig till nytta av de synergieffekter som medföljer. Orelaterad diversifiering innebär att affärsområdena egentligen inte behöver ha något med varandra att göra, men att de däremot är finansiellt kopplade till varandra t.ex. genom gemensam ledning och ekonomiavdelning.<sup>2</sup> På detta sätt kan skalfördelar utnyttjas både om man använder sig av relaterad och orelaterad diversifiering.

Diversifiering som fenomen är inte särskilt ålderstiget. Det var som sagt först på 1950-talet det blev populärt och under främst 1960- och 70-talen blev det en mycket vanlig strategi för tillväxt vilket gjorde att företag gick ihop och köpte upp varandra till höger och vänster. Uttömmande engelska, japanska och amerikanska diversifieringsstudier från mitten av 1970-talet av framförallt en amerikansk forskare vid namn Chandler tyder på att andelen enaffärsföretag bland storföretagen kontinuerligt minskade medan andelen diversifierade företag ökade. Både relaterad såväl som orelaterad diversifiering ökade stadigt under 1970-talet.<sup>3</sup> Detta innebar att det plötsligt fanns företag i världen som t.ex. börjat som

---

<sup>1</sup> Grant, R (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, USA

<sup>2</sup> Anthony, R & Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*, McGraw-Hill

<sup>3</sup> Grant, R (2002). *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, USA

pappershandlare/tillverkare men nu även kunde syssla med bl.a. bankverksamhet, shipping, förpackningar, mattillverkning etc.<sup>4</sup> En ny typ av organisation hade uppstått, konglomeratet.<sup>5</sup> Det drivande motivet bakom diversifieringstrenden var att växa snarare än att försöka maximera lönsamheten. Under 1980- och 90-talen verkar det som om hela diversifieringstänkandet gick i stöpet. Många diversifierade företag köptes upp av personer eller organisationer med syfte att stycka upp och sälja vidare, medan andra företag själva sålde av sina mindre lönsamma och olönsamma delar för att sakta men säkert återgå till sin kärnverksamhet<sup>6</sup>, vilket illustreras i figur 1.1 nedan. Detta hade delvis att göra med att företagsledningarna inte längre i samma utsträckning såg det som ett självändamål att ha "koncernens flagga fastnålad" på så många ställen som möjligt runt om i världen, utan istället att det är lönsamheten som är det viktiga. Delvis är det också så att det i börsnoterade företag är just börsen som till stor del bestämmer. Under främst andra halvan av 1990-talet ansåg börsen inte längre att konglomerat var vidare fruktsamt för det ekonomiska klimatet. Därför valde många av de stora börsbolagen att påbörja sin process med att frångå diversifieringsstrategin och återgå till sin kärnverksamhet.<sup>7</sup> Majoriteten av de icke-introducerade företag som tidigare varit diversifierade valde att följa deras exempel, men inte alla. Vi anser därför att det skulle vara intressant att undersöka ett av de företag som i slutet av 1990-talet istället valde att gå mot strömmen och öka sin diversifieringsgrad.

---

<sup>4</sup> <http://www.rexam.com/index.asp?pageid=31>

<sup>5</sup> Holberg, N, et al. (2002) *Diversifieringsstrategier och lönsamhet – en svensk ansats Kandidatuppsats*, Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet.

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Isaksson, Pär, *Dra ner för att bygga upp*, Affärsvärlden nr. 25, 2004 (2004-06-14)

	1950	1960	1970	1983	1993
	%	%	%	%	%
<b>France</b>					
Single business	45	35	20	24	20
Dominant business	18	22	27	11	15
Related business	31	36	41	53	52
Unrelated business	5	5	9	12	14
<b>Germany</b>					
Single business	37	27	27	18	13
Dominant business	22	24	15	17	8
Related business	31	38	38	40	48
Unrelated business	9	11	19	25	32
<b>UK</b>					
Single business	24	18	6	7	5
Dominant business	50	36	32	16	10
Related business	27	48	57	67	62
Unrelated business			6	11	24

Figur 1.1, Förändringar i diversifieringsstrategier hos större europeiska företag, 1950-1993<sup>8</sup>

## 1.2 Problemformulering

Vi gick in i utredningen med målet att undersöka vad det är som får ett företag att gå mot den för tillfället rådande trenden att hålla sig till sin kärnverksamhet, men insåg ganska omedelbart att de anställda på vårt fallföretag inte delade vår uppfattning, utan hävdade att de inte var diversifierade. Därför bestämde vi en bit in i processen att istället undersöka huruvida Procurator verkligen är diversifierat eller om den förändring de genomgått i själva verket är resultatet av någon annan strategisk företeelse. Det intressanta problemet i vår utredning grundar sig således i att ta reda på om generella diversifieringsteorier är applicerbara på ett handelsföretag, eftersom forskare och praktiker i normala fall enbart tar upp dessa teorier i samband med traditionella tillverkningsföretag. För att på ett nyanserat sätt kunna belysa detta problem i vår utredning har vi ställt oss följande fråga.

- Vad är det för en strategisk förändring Procurator genomgått de senaste tio åren?

<sup>8</sup> Grant, R. (2002) *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, USA

### **1.3 Syfte**

På ett generellt plan siktar utredningen på att bidra till kunskapen om strategiska förändringar i ett handelsföretag med Procurator som konkret studieobjekt.

### **1.4 Avgränsningar**

Denna undersökning grundar sig i en fallstudie av ett företag, Procurator AB, i Malmö. Anledningen till att vi valt just detta företag är att de nyligen genomgått en större förändring, från att i stort sett ha varit en renodlad arbetarskyddsgrossist med starkt begränsad egen tillverkning, till att nu vara verksamma inom flertalet olika affärsområden; skyddskläder och skyddsutrustning, pappers- och kontorsmateriel, wellkartong, medicinsk utrustning, knivar, samt grillar, grillkol, värmesvampar och konstgjorda blommor. Dessutom driver de i mindre skala egen tillverkning av kemiskt rengöringsmedel.

På grund av den begränsade tidsperiod vi haft för denna utredning har vi valt att endast undersöka Procurators tre huvudsakliga affärsområden, Skydd, Papper och Mediplast. Vi har med andra ord valt att inte redogöra för bolag som Scandy Garden (grillar, grillkol etc.), Kerema (tillverkning av kemiska rengöringsmedel) och PacPoint Scandinavia (Well-produkter). Samtliga dessa bolag är dock ekonomiskt sett inräknade i affärsområde papper och ingår i deras omsättning och antal anställda.

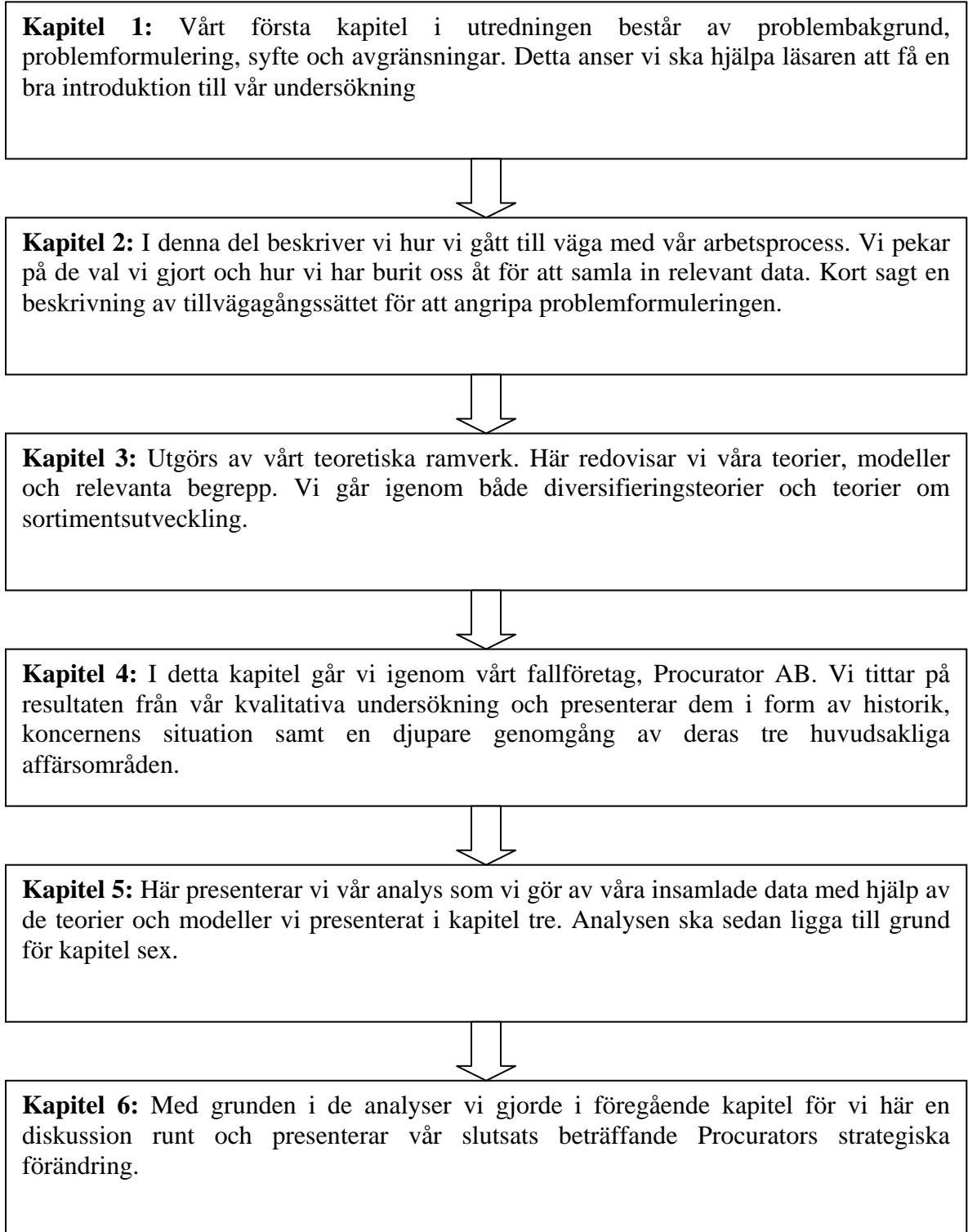
Vi har valt att endast koncentrera oss på vad detta har inneburit för företaget i stort och därför har vi endast intervjuat personer med ledande befattningar inom företaget, t.ex. försäljningschef, ekonomichef, och VD. Vi anser inte att det har varit väsentligt för vår undersökning att intervjua diverse övriga anställda av den enkla anledningen att de inte har en fullgod översikt över företagets strategiska beslut i diversifieringsprocessen.

Vi har också tittat en del på fallföretagets historik sedan starten 1964, men tyngdpunkten av vår empiri ligger på de senaste tio åren eftersom det är då huvuddelen av den undersökta förändringen ägt rum.



## 1.5 Disposition

För att ge läsaren en lättöverskådlig bild av hur vi valt att disponera vår utredning har vi valt att visa detta i figur 1.2 nedan.



## 2. Metod

---

*I detta kapitel kommer vi att redogöra för vilka metodval vi gjort samt vilket tillvägagångssätt vi använt oss av för att nå fram till uppsatsens syfte. Vidare redogör vi här för vårt val av fallföretag, Procurator AB, samt de personer vi intervjuat under utredningsprocessen. Meningen är att ge läsaren en möjlighet att granska uppsatsens trovärdighet.*

---

### 2.1 Val av vetenskapssyn

När man genomför en utredning kan man antingen utgå från det positivistiska eller det hermeneutiska förhållningssättet. Hermeneutiken ligger till grund för kvalitativ metodteori och eftersträvar att skapa en helhetssyn av det fenomen man studerar. Man brukar säga att man måste förstå delarna av en företeelse för att kunna förstå helheten och tvärtom.<sup>9</sup> Rycker man bort vissa delar ur sammanhanget begränsas förståelsen. Vår utredning tar därför sin utgångspunkt i den hermeneutiska metodiken eftersom vårt syfte är att tydligt förstå Procurators strategiska förändring. Därmed har vi också utgått ifrån vad de anställda på företaget sagt, skrivit, tänkt, beslutat och gjort. Ordet hermeneutik betyder tolkningslära, vilket i praktiken har inneburit att en stor del av vår arbetstid gått åt till att just tolka och förstå informationen vi tagit del av.<sup>10</sup> Våra analyser och slutsatser är grundade på tolkningarna vilket resulterat i att vi lagt stor vikt vid att skapa en utvecklande dialog med vårt fallföretag.

#### 2.1.1 Val av metod

*”Medan kvantitativa data opererar med siffror och storlekar, opererar kvalitativa data med mening. Mening förmedlas i huvudsak via språk och handlingar.”*

- Ian Dey<sup>11</sup>

Liksom citatet antyder finns det två huvudsakliga metodinriktningar inom undersökningsmetodik, den kvantitativa och den kvalitativa metoden.

---

<sup>9</sup> Starrin, B (1994) *Om distinktionen kvalitativ – kvantitativ i social forskning*, Studentlitteratur

<sup>10</sup> Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

<sup>11</sup> Jacobsen, D.I. (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

Den kvantitativa metoden är formaliserad och strukturerad och avser att i siffror mäta den företeelse vi undersöker. Utredaren intresserar sig i regel för det generella eller det genomsnittliga.<sup>12</sup> Den kvalitativa metoden däremot är mindre formaliserad och mer djupgående och lägger stor vikt vid ord, detaljer och det unika hos en uppgiftslämnare.<sup>13</sup> Primärt har metoden ett tolkande och förstående syfte samtidigt som den inte avser att pröva om den insamlade informationen har generell giltighet.<sup>14</sup> Den kvalitativa undersökningstekniken passar generellt sätt bäst då avsikten är att få fram en nyanserad helhetsbild av en företeelse.<sup>15</sup> Vi har valt att endast använda oss av den kvalitativa undersökningsmetoden, eftersom vi studerat en företeelse som förändrats och utvecklats över tiden.<sup>16</sup> I och med att vi använde oss av detta angreppssätt låg det väsentliga i att vi på olika sätt lyckades samla in så mycket relevant data som möjligt för att vi skulle kunna uppnå en djupare förståelse för det problem som vi studerade.

Fördelarna med en kvalitativ undersökning är att den ofta får en hög intern giltighet. Det innebär att utredningens förståelse av företeelsen stämmer väl överens med den ”riktiga förståelsen”, d.v.s. den förståelse respondenterna har av företeelsen. Den information man samlar in är även mer djupgående och nyanserad eftersom den innehåller grundliga svar med många unika detaljer. Framförallt grundar sig den kvalitativa metodens styrka i sin närhet till det som undersöks. Således reduceras risken att man missar någon viktig del av problemkomplexet. Ytterligare en fördel med den kvalitativa metoden är att den är flexibel, vilket tillåter oss som utredare att undersöka nya problem under arbetets gång.<sup>17</sup>

Det är viktigt att man ställer krav på undersökningens teoridel när man använder sig av en kvalitativ metod. Kvalitetskravet på en god hermeneutisk teori är att den skall bidra till förståelse och insikt. Den skall också möjliggöra en givande och meningsfull redogörelse av individer, grupper, situationer och händelseförlopp.<sup>18</sup>

### **2.1.3 Val av ansats**

Det finns två olika ansatser man i regel använder sig av i en utredning, den induktiva och den deduktiva. I den induktiva ansatsen grundar sig utgångspunkten för utredningen i verkligheten och praxis. Man väljer att studera en företeelse utifrån empirin och därefter

---

<sup>12</sup> Holme, M & Krohn Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

<sup>13</sup> Jacobsen, D.I. (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

<sup>14</sup> Holme, M & Krohn Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

<sup>17</sup> Jacobsen, D.I. (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

<sup>18</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

skapa teorier.<sup>19</sup> Ansatsen brukar kallas ”upptäckens väg” och syftet är att inte begränsa den information man samlar in. Arbetar man istället med en deduktiv ansats så utgår utredaren från en rad formuleringar av teorin. Därefter samlar utredaren in empirisk data som antingen förstärker eller försvagar tilliten till den valda teorin. Ansatsen brukar även kallas ”bevisandets väg” och syftar således till att se om ett antagande utifrån teorin håller eller om det måste förkastas.

Vårt uppsatsskrivande har resulterat i ett tredje alternativ, den abduktiva ansatsen där man kan växla mellan att rådfråga empiri och teori. Denna ansats ger oss möjligheten att dra egna slutsatser utifrån empirin samtidigt som vi löpande i utredningen kan använda oss av känd teori.

## **2.2 Fallstudiemetoden**

Vi har valt att använda oss av en fallstudie för att tydligare kunna klargöra vårt syfte med utredningen. Det innebär att vi kommer att studera vårt företag på djupet och i en mängd olika avseenden. Fallstudiemetoden är effektiv när man vill exemplifiera och illustrera teorier.<sup>20</sup> Styrkan med metoden är dessutom att den kan illustrera situationer som inte täcks av någon generell teori, samtidigt som metoden kan fungera som ett redskap för att utveckla egna teorier.<sup>21</sup>

Vi ansåg att denna metod var lämplig eftersom den kan bidra till att ange generella teories begränsningar samt utveckla kunskapen vad gäller händelser kring ett handelsföretags förändring.

### **2.2.1 Val av fallföretag.**

Vi utgick från två huvudkriterier vid valet av fallföretag. Först och främst ville vi undersöka ett handelsföretag som under de senaste åren genomgått en stor strategisk förändring. För det andra var det viktigt för oss att vi hade god tillgång till företaget och ledningen, eftersom vi hela tiden prioriterat att utföra personliga intervjuer. Procurator uppfyller båda dessa kriterier.

---

<sup>19</sup> Reinecker, L & Jörgensen, P.S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

<sup>20</sup> Yin RK (1994) *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills

<sup>21</sup> Brunsson, N (1982) *Företagsekonomi sanning eller moral*, Studentlitteratur

## **2.3 Tillvägagångssätt**

För att samla in aktuell och väsentlig information har vi framförallt valt att utföra kvalitativa intervjuer med anställda på Procurator. Den insamlade empirin avsåg vi därefter analysera utifrån valda teorier. Nedan presenteras mer detaljerat hur vi har gått tillväga för att samla in teorier och information.

### **2.3.1 Insamling och bearbetning av data**

Ett avgörande moment i en empirisk utredning är att samla in betydelsefull data. I vår utredning har vi använt oss av både primär- och sekundärdata. Primärdata utgörs av det material som utredaren själv har samlat in medan sekundärdata består av material som är insamlat av andra eller insamlat för andra utredningar.<sup>22</sup>

#### **2.3.1.1 Primärdata**

Den stora fördelen med insamlandet av primärdata är att den är skräddarsydd för den specifika problemställningen.<sup>23</sup> Våra huvudsakliga primärdata består av de personliga intervjuer som vi utfört med anställda på Procurator. Dessa personliga intervjuer har utgjort en stor och relevant del av fallstudiens datainsamling, vilket också är vanligt i fallstudiemetoden.<sup>24</sup> Under utredningens process har dock fördjupad förståelse resulterat i att nya frågeställningar uppkommit, vilket har gjort att även kompletterande telefonintervjuer samt frågor via mail varit av stor betydelse.

#### **2.3.1.2 Sekundärdata**

De sekundärdata vi valt att koncentrera oss på under utredningens process har varit relevant data som berört området diversifiering och sortimentsutveckling. Vi har bl. a. tagit del av publicerade tidningsartiklar, pressmeddelanden, studielitteratur, forskningsrapporter och tidigare skrivna uppsatser vid Lunds universitet. Det finns ett enormt stort utbud av källor och det är viktigt att förhålla sig kritisk vid själva insamlingen och bearbetningen av sekundärdata, eftersom informationen kan vara vinklad utifrån författarens värderingar.

---

<sup>22</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

<sup>23</sup> Jacobsen, D.I. (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

<sup>24</sup> Yin RK (1984) *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills

Vi har också tagit del av internt publicerat material såsom årsredovisningar för de olika affärsområdena och hela koncernen samt interna handlingar i form av dokument och rapporter.

### **2.3.1.3 Insamling av teori**

Utredare och forskare använder sig av teorier och modeller för att analysera och förklara verkligheten. En teori bringar klarhet i hur fenomen förhåller sig till varandra.<sup>25</sup>

I vanliga fall räcker det inte enbart med en teori för att klargöra ett invecklat problemområde. Det beror på att utgångspunkten för en teori ofta är en enkel modell med en begränsad räckvidd. Det är därför klokt att använda sig av flera teorier när man undersöker ett komplicerat problemområde.<sup>26</sup> En teori kan heller aldrig bli fullständig vilket resulterar i att det alltid finns utrymme för att utveckla teorierna.<sup>27</sup>

Vi har använt oss av teorier inom två områden, diversifiering och sortimentsutveckling. De teorier vi valt inom diversifiering är bl.a.:

- Ansoffs Tillväxtmatris
- BCG-matrisen
- Motiv för diversifiering; riskspridning, lönsamhet och tillväxt
- Diversifiering genom förvärv eller intern tillväxt
- Relaterad eller orelaterad diversifiering

Vad gäller sortimentsteorierna har vi valt:

- att definiera begreppet sortiment
- att titta på det idealiska sortimentet
- sortimentsutveckling
- sortimentshänsyn

Vi har valt dessa teorier och modeller för att vi anser att de passar bra in för att besvara vår problemformulering och de stämmer väl överens med vårt syfte.

## **2.4 Val av intervjumetod och respondenter**

Som vi tidigare påpekat så har insamlandet av primärdata under utredningens process främst skett genom personliga intervjuer. Styrkan med intervjumetoden är att den genererar

---

<sup>25</sup> Jacobsen, D.I. (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

<sup>26</sup> Bryman, A. (1988) *Quantity and quality in social research*

<sup>27</sup> Holme, M & Krohn Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

detaljerad och djupgående information som i regel inte finns tillgänglig för allmänheten. Vi ansåg att det var just den typen av nyanserad information vi var tvungna att erhålla för att våra analyser av Procurators förändring skulle bli korrekta och trovärdiga.

Personliga intervjuer ger också möjligheten till att skapa ett förtroende mellan respondenten och oss som utredare, vilket i längden kan leda till att vi får ta del av mer förtrolig information.<sup>28</sup> Därför har vi kontinuerligt under utredningens gång lagt stor vikt vid att etablera och vårda våra personliga kontakter med de anställda på fallföretaget.

Vi utförde majoriteten av våra intervjuer på Procurators huvudkontor i Malmö. Syftet med intervjuerna var att få fram relevant information kring företagets förändring samt klargöra helhetsbilden av den löpande verksamheten. Våra personliga intervjuer har i de flesta fall varit av ett *semistandardiserat* slag, d.v.s. merparten av frågorna har varit situationsanpassade efter respondentens respektive ansvarsområde och enbart ett fåtal av frågorna har varit *standardiserade*.<sup>29</sup> Respondenten fick i förväg innan själva intervjutillfället ta del av ett semistandardiserat frågeformulär via mail. Anledningen till att vi en till två dagar i förväg skickade iväg frågeformulären var för att ge respondenten en god chans att förbereda sig inför intervjun. De tryckta frågeenkäterna har alltså enbart fungerat som ett hjälpmedel för respondenterna. Själva intervjuprocesserna har varit väldigt *fria*, d.v.s. de svar som vi fått från de personer vi intervjuat har varit väldigt uttömmande och detaljerade.<sup>30</sup> Frågeenkäten har legat till grund för intervjuprocessen men har på inget sätt begränsat eller styrt själva intervjun. Många nya och oannonserade frågor har ställts löpande under intervjutillfället. I regel har var och en av intervjuerna varat mellan en och två timmar. För att inte spilla värdefull tid har det varit essentiellt för oss att intervju rätt personer från början. Vi har valt ut relevanta intervjupersoner på Procurator efter följande kriterier:

- Personen i fråga skall ha en stark position i företaget, det vill säga sitta i ledningen eller i styrelsen för något av affärsområdena.
- Personen skall vidare ha haft en ledande befattning under en längre anställningstid.
- Personen skall ha god insikt i betydelsefulla områden och projekt

---

<sup>28</sup> Eriksson et.al.(1999) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi

<sup>29</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999)*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

<sup>30</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999)*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur

### 2.4.1 Intervjuade personer

- **Håkan Roos**, Styrelseordförande, ägare samt arbetande produkt- och marknadschef. Har arbetat på Procurator sedan 1993. Intervjuad på Procurators huvudkontor i Malmö
- **Gunnar Frenning**, Ekonomichef, Procurator. Har arbetat på Procurator sedan 1994. Intervjuad på Procurators huvudkontor i Malmö
- **Johan Herslow**, VD, Procurator. Har arbetat på Procurator sedan 2000. Intervjuad på Procurators huvudkontor i Malmö
- **Göran Ivarsson**, Styrelseledamot och f.d. ägare av Procurator. Arbetade på Procurator mellan 1982-1999. Intervjuad i hemmet, Antibes, Frankrike
- **Jörgen Karsten**, Försäljningschef, Procurator Skydd. Har arbetat på Procurator sedan 1990. Intervjuad på Procurators huvudkontor i Malmö
- **Anders Hemark**, VD, BJ Pappers AB. Har arbetat på BJ sedan 1997. Intervjuad på BJ:s huvudkontor i Malmö
- **Ola Rosqvist**, Kedjeansvarig, Papperskedjan. Intervjuad via telefon
- **Eva Sperling**, Marknadsassistent, Mediplast. Har arbetat på Mediplast sedan 2000. Intervjuad på Mediplasts huvudkontor i Malmö
- **Gunnar Sandberg**, Platschef, Procurator Umeå. Har arbetat på Procurator sedan 1977. Intervjuad via telefon

## 2.5 Källkritik

Vår utrednings trovärdighet berörs av tre viktiga begrepp, reliabilitet, validitet och relevans. Utredningar som inte uppfyller dessa tre kriterier har inget vetenskapligt värde. Därför har vi kontinuerligt under arbetets gång lagt ner mycket tid på att kritiskt granska våra skriftliga och muntliga källor.

### 2.5.1 Reliabilitet

En hög reliabilitet kännetecknas av att undersökningens resultat är samma eller liknande oberoende av vem eller vilka som utför studien. Reliabiliteten, det vill säga tillförlitligheten, i en utredning är hög om graden av slumpmässiga fel är låg vid insamlandet av information.<sup>31</sup> Det är dock ofta svårt att åstadkomma en hög reliabilitet i kvalitativa

---

<sup>31</sup> Lundahl, U & Skärvad, PH (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur



undersökningar eftersom resultaten är beroende av vilka som intervjuas och vem som tolkar svaren.<sup>32</sup> I värsta fall kan respondenten drabbas av intervjuareffekten vilket innebär att intervjuaren påverkar respondenten så pass starkt att svaren avviker från sanningen.<sup>33</sup> För att motverka detta har vi läst på olika intervjutekniker, dessutom har vi undvikit att ställa allt för komplicerade frågor som kan leda till onödiga missförstånd. Vidare har vi försökt säkerhetsställa en hög reliabilitet på vår insamlade information genom att vi båda två vid de allra flesta fall närvarat under intervjuerna. När en av oss har antecknat har den andra enbart koncentrerat sig på att lyssna. Direkt efter intervjuerna har vi diskuterat för vad som redogjorts under intervjun och därefter har vi sammanställt våra anteckningar. Eventuella oklarheter har vi sedan klargjort via telefon eller mail.

### **2.5.2 Validitet**

Validiteten i en studie definieras som undersökningens förmåga att mäta det som avses mätas. Dessutom ifrågasätter kriteriet den insamlade informationens giltighet. Det är därför viktigt att ställa sig frågan om man intervjuar rätt källor. Vi har haft förmånen att få träffa de personer på Procurator som vi ansåg vara mest relevanta för vår problemformulering. Det vill säga de personer som vi intervjuat har haft en stor insikt och närhet till den undersökta företeelsen vilket minskar risken för förvrängd information.<sup>34</sup> Emellertid finns det en risk för att uppgiftslämnaren väljer att enbart ge en del av sanningen. Som vi tidigare nämnt har vi därför också lagt ner mycket tid på att kritiskt granska den primärdata vi tagit del av.

### **2.5.3 Relevans**

Som en gyllene regel säger man ofta att flera olika källor ger en korrekt beskrivning av ett fenomen. Det är dock viktigt att källorna är relevanta för utredningens problemområde och syfte. Vi har under datainsamlingens gång tagit del av mängder av sekundärdata i form av litteratur, elektronisk data, rapporter och uppsatser. Mycket av informationen har sållats bort eftersom vi ansett den vara överflödigt och i vissa fall oriktig för att beaktas i vår utredning. Framförallt har vi haft en kritisk inställning till Internetkällor då de ofta förefaller vara opålitliga.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Eriksson et.al. (1999) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi

<sup>33</sup> Kvale (1996) *Interviews: an introduction to qualitative research and interviewing*,

<sup>34</sup> Jacobsen, D.I. (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

<sup>35</sup> Jacobsen, D.I. (2000) *Vad, hur och Varför*, Studentlitteratur

#### **2.5.4 Teorikritik**

Vi är medvetna om att den forskning, som har bedrivits kring sortimentsbyggande är något förlegad och begränsad. Många nya rön och faktorer kan ha bidragit till att det som skrevs för tjugo år sedan inte är lika aktuellt idag. Det bör dock understrykas att vi inte funnit någon nyare fakta kring sortimentsbyggande, som bestrider de teorier vi använt oss av. Generellt sett kan man aldrig som utredare vara helt säker på att de modeller och teorier man använder sig av är helt vetenskapligt riktiga. Vi har därför lagt ner mycket tid på att sälla bland teorier och litteratur för att säkerhetsställa en hög kvalitet på rapporten. Ett genomgående krav under utredningsprocessen har varit att använda oss av sådan teori som är skriven av etablerade och erkända forskare.



### 3. Teori

---

*I kapitel tre går vi igenom de teorier med vilka vi tänkt analysera Procurators situation. Vi har också valt att belysa lite allmän information om diversifieringsstrategier, begreppet sortiment samt teorier om sortimentshänsyn och sortimentsutveckling.*

---

*”I don’t know of any more difficult management problem than that of diversifying . . . while diversification is fine as a matter of abstract principle, it can result in so many different eggs in one basket that nothing really significant is hatched out of any of them.”<sup>36</sup>*

- Joseph T. Wright

För att klargöra vad diversifiering egentligen är anser vi att H. Igor Ansoffs bok, *Corporate Strategy*,<sup>37</sup> är ytterst lämplig att börja läsa. Denna bok anses av många vara den första egentliga strategiboken och den baserar sig fullt ut på Ansoffs forskning inom området.<sup>38</sup>

Då vi valt att utföra vår fallstudie på ett grossistföretag anser vi det vara viktigt att även undersöka den forskning som bedrivits inom detta område. Ett exempel på detta är Curt Kihlstedts bok, *Sortiment inom detaljhandeln*.<sup>39</sup> Då diversifiering är ett väldigt brett begrepp och det kan vara svårt att hitta gränsen mellan sortimentsutveckling och just diversifiering kommer vi även att göra ett antal analyser utifrån denna synvinkel.

#### **3.1 Teorier inom diversifiering**

För att få en bra uppfattning om vad diversifiering egentligen är är som sagt Ansoffs<sup>40</sup> bok en bra grund att stå på. I den förklarar han bland annat hur han ser på diversifiering som en tillväxtstrategi och genom matrisen Growth Vector Components (Figur 3.1) förklarar han både detta samt hur man hela tiden ska försöka ha en röd tråd som genomsyrar alla produkter och affärsområden där företaget är verksamma, det som även kallas relaterad diversifiering. En annan viktig del inom fältet för diversifiering är utnyttjandet av synergieffekter.

---

<sup>36</sup> Ansoff, Igor (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Holberg, N et al., (2002) *Diversifieringsstrategier och lönsamhet – en svensk ansats*, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska Institutionen, LU

<sup>39</sup> Kihlstedt, Curt (1961), *Sortiment inom Detaljhandeln*. FFI, HHS i Stockholm

<sup>40</sup> Ansoff, I (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

Synergieffekter uppnås enligt Ansoff när ett företags olika verksamheter/affärsområden kan dra nytta av samma kärnkompetenser som redan finns inom organisationen och på det sättet minska kostnaderna, vilket i sin tur gör det möjligt för företaget att öka sin lönsamhet. Portföljplanering är en annan väl använd teori. Vi ska under de kommande rubrikerna gå igenom några olika teorier som behandlar diversifiering.

### 3.1.1 Tillväxtmatrisen

Ansoffs tillväxtmatris förklaras enklast genom att man går igenom de fyra olika alternativen. *Marknadspenetration* visar på en tillväxt genom en ökning av marknadsandelar med en befintlig produkt på en befintlig marknad. I *marknadsutvecklingsstadiet*, söker man nya marknader för företagets nuvarande produkter och på den vägen försöka nå tillväxt. Det tredje alternativet är *produktutveckling* som innebär att företaget skapar nya produkter att lansera på de befintliga marknader man redan är verksam inom. Sist men inte minst kommer vi till *diversifieringen*, vilket vi kommer att koncentrera oss på i denna utredning. Med diversifiering menar Ansoff att man slår sig in på en ny marknad med en ny produkt. Dessa fyra alternativ karaktäriseras i figur 3.1 nedan.

Produkt /	Nuvarande	Nya
Marknad	<i>Marknads- penetration</i>	<i>Produkt- utveckling</i>
Nuvar- ande		
Nya	<i>Marknads- utveckling</i>	<i>Diversifiering</i>

**Figur 3.1 Tillväxtmatrisen**

Den röda tråden som vi tidigare nämnt är inom diversifiering dels svårare att identifiera och dels inte lika hållbar som i de tre tidigare alternativen, eftersom man inte direkt kan hitta den gemensamma beröringspunkten för både företagets tidigare och nya produkter/aktiviteter.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Ansoff, I (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

### 3.1.2 Bostonmatrisen

BCG's Bostonmatris är ett värdefullt verktyg när man vill analysera ett företags produktportfölj och olika affärsområden. Modellen är starkt knuten till teorin om produktlivscykeln och syftar till att förklara i vilket stadium ett företags SBU:s<sup>42</sup> befinner sig i förhållande till marknadsstillväxt och konkurrenters marknadsandelar. Ett grundläggande antagande i Bostonmatrisen är att en högre marknadsandel leder till lägre enhetskostnader, högre marginaler och en bättre lönsamhet. Därmed bidrar matrisen till att förtydliga motiven bakom ett företags diversifiering. Bostonmatrisen som illustreras nedan delar in ett företags SBU:s i fyra kategorier. Dessa är stjärnor, frågetecken, kassakor och hundar.

Marknadsstillväxt	Hög	<i>Stjärnor</i>	<i>Frågetecken</i>
	Låg	<i>Kassakor</i>	<i>Hundar</i>
		Hög	Låg

*Relativ marknadsandel*

**Figur 3.2 Bostonmatrisen**

- **Stjärnor** är marknadsledande SBU:s och förklaras som enheter som befinner sig i en attraktiv bransch. För att de skall vara framgångsrika och växa snabbt krävs det oftast kraftiga investeringar. Tids nog minskar tillväxten och stjärnorna övergår till kassakor.
- **Frågetecken** är enheter med låg marknadsandel som agerar på en marknad med hög tillväxt. De behöver i regel tunga investeringar för att behålla sin marknadsandel och inte minst för att öka den. Anledningen till att enheter benämns som frågetecken i matrisen är för att ledningen måste fråga sig vilka de skall avveckla eller satsa på i hopp om att skapa en blivande stjärna.
- **Kassakor** är enheter med en hög marknadsandel och låga investeringskrav som verkar på en mogen marknad med låg tillväxt. Därmed är dessa enheter väldigt

<sup>42</sup> SBU betyder Strategic Business Unit vilket kan vara allt från en enskild produkt till ett helt affärsområde. Den gemensamma nämnaren är att affärsområdet/produkten har en separat plan och målsättning från resten av företaget. Kotler, P, Armstrong, G et. al. (1999) *Principles of Marketing*

lönsamma och vinsterna används ofta för att finansiera andra typer av enheter såsom stjärnor och frågetecken.

- **Hundar** är svaga enheter med en låg marknadsandel som agerar i en bransch med låg tillväxt. Eventuellt kan enheterna vara självförsörjande men oftast lönar det sig att avveckla dem.

Alla enheter har en egen livscykel under vilken de flyttar mellan de olika fälten i matrisen. Den vanligaste vägen är att enheten börjar som ett frågetecken för att därefter i bästa fall omvandlas till en stjärna. När tillväxten på marknaden sedan avtar blir enheten först en kassako för att slutligen övergå till att vara en hund. Enhetens öde beror vidare på vilket handlingsalternativ företaget väljer att använda sig av: expandera, bevara, skörda eller avyttra.<sup>43</sup>

### 3.1.3 Ett företags utveckling mot en diversifierad verksamhet

Företag som växer visar ansatser till att bredda sin verksamhet produktmässigt såväl som geografiskt. Enligt omfattande amerikanska och engelska studier på området har utvecklingsförloppet kartlagts enligt följande mönster:

Ett företag startar i allmänhet upp som lokalt orienterade enaffärsföretag. Förbättrade kommunikationer och infrastruktur resulterar sedan i att företagen får bättre möjligheter att verka på en större marknad, såväl nationellt som internationellt. Företagen växer genom vertikalintegration och integrerar framåt inom bland annat distribution och marknadsföring för att stärka sin position på marknaden. Överkapaciteten som då kan bildas inom dessa delar av företaget leder sedan till incitament för företagen att diversifiera sitt produktutbud.<sup>44</sup>

### 3.1.4 Diversifiering genom förvärv respektive intern utveckling

Först och främst vill vi här förtydliga att vi med förvärv avser när ett företag köper en aktiepost av strategisk karaktär, d.v.s. en kontrollpost i ett företag. Vi syftar alltså inte på köp av aktier på börsen i form av penningplacering. För att ytterligare förtydliga menar vi att man förvärvar minst 90 % av rösterna i bolaget och aktiekapitalet för att kunna utnyttja de fördelar som koncernbidrag innebär. Dessutom kan man i en sådan position tvångsinlösa resterande aktier och därmed få ett innehav i bolaget på 100 %.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Kotler, P, Armstrong, G et. al. (1999) *Principles of Marketing*

<sup>44</sup> Bengtsson, L (1993) *Intern diversifiering som strategisk process*

<sup>45</sup> Olve, Nils-Göran (1988), *Företag köper företag*,

Med egen intern utveckling menar vi att man inom företaget själva utvecklar, tillverkar, finner en marknad, försäljningskanaler, kunder etc. t.ex. till en produkt. Detta kan givetvis skapa en bra känsla av bl.a. stolthet för företaget, men är i allmänhet bra mycket dyrare än att förvärva ett bolag som redan har en kundbas, tillverkningsprocess etc.

En annan aspekt är att många företag anser att det helt enkelt tar för lång tid att diversifiera på egen hand och att de ser förvärv av andra bolag som en nödvändighet för att kunna hinna med konkurrenterna.<sup>46</sup>

Då riskfaktorn ofta är ett viktigt motiv för diversifiering, kan detta även förklara varför företag oftare diversifierar genom förvärv än genom intern utveckling. Intern utveckling, vare sig det gäller en ny marknad eller en ny produkt, är oftast mer riskfyllt än att förvärva ett befintligt företag. Detta baseras på att det befintliga bolaget redan visat prov på sin lönsamhetspotential, kundbas, marknadskännedom samt att de kanske har ett upparbetat varumärke etc. Det är speciellt svårt att etablera sig på en ny geografisk marknad utan att köpa in sig på marknadsandelarna, då ingen eller endast ett fåtal i det nya landet känner till företaget sedan tidigare.<sup>47</sup>

### **3.1.5 Relaterad respektive orelaterad diversifiering**

Gränsen mellan relaterad och orelaterad diversifiering är inte alltid helt lätt att dra. Kriterierna för relaterad diversifiering är att de olika affärsområdena bör ha likheter i termer av teknologier, resurser, produkter och marknader. Om man tittar på kriteriet teknologi så kan t.ex. sjukhusdiagnostik, olje-exploatering och arkadspel vara relaterade affärsområden, eftersom de alla tre är beroende av den gemensamma tekniken 3D-grafik.

Om man istället granskar ett av de andra kraven, marknaden, så är t.ex. bensin, bilreparationer och snabbmat relaterade affärsområden eftersom alla tjänsterna tillhandahålls i samma lokal, nämligen bensinstationer.<sup>48</sup>

---

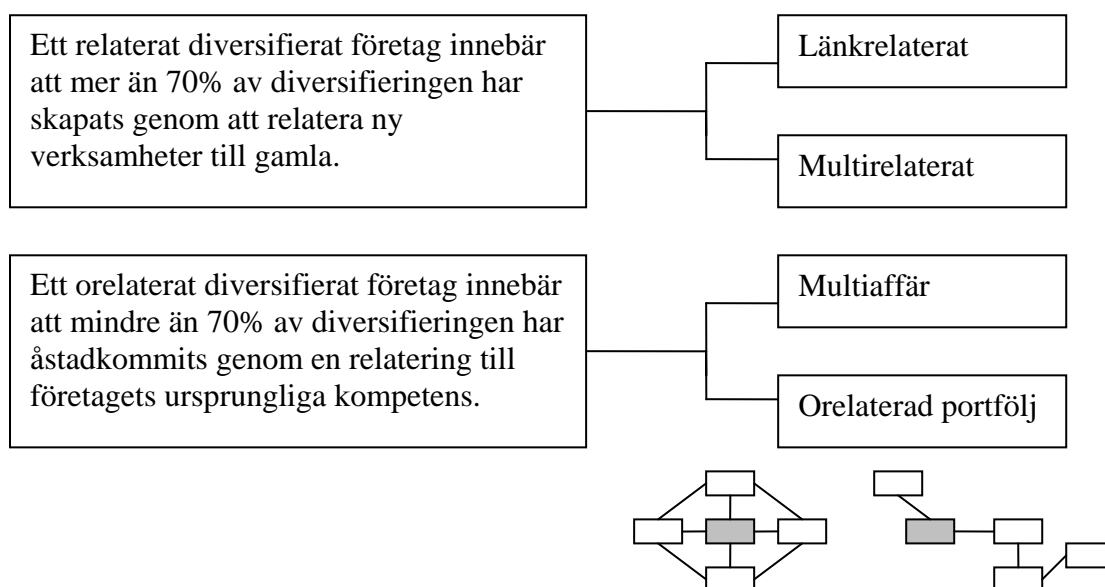
<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> Narver, John C (1969), *Conglomerate Mergers and Market Competition*

<sup>48</sup> Ibid.



### Vidare kan man göra följande uppdelning.



Figur 3.3, Skillnaden mellan multi- och länkrelatering framgår av de nedre figurerna ovan<sup>49</sup>

Till skillnad från relaterad diversifiering så kan man med orelaterad diversifiering inte skönja någon röd tråd mellan de olika affärsområdena. Ett exempel på ett företag som bl.a. sysslar med orelaterad diversifiering är A.P. Möller-Maersk Gruppen som t.ex. håller på med både Shipping och Supermarkets.

## 3.2 Motiv till diversifiering

Anledningarna till diversifiering har diskuterats mycket av både forskare och praktiker. Bl.a. nämner John Narver att det finns två huvudsakliga övergripande stimultyper, externa och interna.<sup>50</sup>

Det kan t.ex. finnas en mättnad på marknaden, eller en brist på tillväxt. Detta tvingar aktörerna på en marknad att se sig omkring efter andra möjliga affärer och därmed expandera mot nya riktningar. Ökad konkurrens kan också bidra till att möjligheterna till tillväxt för företaget minskar, och de kan därför bli tvungna att göra mycket kostsamma investeringar för att ta del av denna. Detta är alltså exempel på externa skäl för diversifiering.

Vad gäller de interna skälen är det vanligt att man vill komma åt den överkapacitet som finns i de centrala funktionerna, t.ex. ekomomiavdelningen, marknadsföring, ledningen etc. och därmed allokera dessa resurser till andra marknader. Andra interna motiv tänkte vi gå igenom lite närmare nedan.

<sup>49</sup> Bengtsson, L (1993) *Intern diversifiering som strategisk process*, Lund University Press

<sup>50</sup> Narver, John C (1969), *Conglomerate Mergers and Market Competition*

### 3.2.1 Riskspridning

Är ett motiv till diversifiering då företagsledningen primärt vill reducera och sprida riskerna. Trots att individer normal sett är riskaversa så ligger inte ett företags riskreducering i aktieägarnas intresse. Anledningen är att en aktieägare på egen hand kan åstadkomma en större riskspridning genom att diversifiera sin egen aktieportfölj än vad ett företag kan lyckas åstadkomma genom att diversifiera sin verksamhetsportfölj. Diversifieringskostnaderna är dessutom betydligt högre för ett företag än vad de är för aktieägarna. En aktieägare kan även välja att reducera sina egna risker genom att investera i fonder.<sup>51</sup> Därmed kan man dra slutsatsen att diversifiering d.v.s. att sammanföra företag under gemensamt ägande minskar riskerna för företagsledningen och inte aktieägarna.<sup>52</sup>

### 3.2.2 Tillväxt

I stor omfattning är ledningens status, trygghet och makt nära knutna till företagets storlek, vilket ofta leder till att ledningen strävar efter att uppnå tillväxt på bekostnad av lönsamhet. Ytterligare ett argument som styrker att det förhåller sig på det viset är att ledningens löner i många fall tenderar vara grundade på företagets storlek istället för lönsamheten. Det finns dock två faktorer som hindrar ledningen från att långsiktigt fokusera på andra mål än lönsamhet. Först och främst måste företagets kapitalavkastning överstiga kapitalkostnaden, annars kan inte företaget överleva på lång sikt. För det andra så riskerar den högsta ledningen att förlora sina jobb om man åsidosätter lönsamhet för andra mål. Detta kan antingen ske genom en aktieägarrevolt eller genom att företaget blir uppköpt. Därmed är det viktigt att ledningens primära tillväxtmål i längden också resulterar i en ökad lönsamhet.<sup>53</sup>

### 3.2.3 Lönsamhet

Alltsedan Rumelts studie publicerades 1974 har diversifieringslitteraturen intresserat sig för sambandet mellan lönsamhet och diversifiering. Den fundamentala idén är att företag som diversifierat sin verksamhetsportfölj genom relaterade uppköp bör ha synergieffekter medan

---

<sup>51</sup> Grant, R (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>52</sup> Lundgren, N "Back to Basics" är inte alltid bäst, Dagens industri 940615

<sup>53</sup> Grant, R (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

företag som diversifierat sin verksamhetsportfölj orelaterat saknar sådana synergier. Det är just synergieffekterna som bör bidra till en ökad lönsamhet.<sup>54</sup>

Porter menar att man bör utgå från tre test för att se om ett diversifieringsförsök kommer att förbättra lönsamheten eller ej.

- **The Attractiveness Test**- innebär att välja ut attraktiva branscher för diversifiering. Branscherna måste vara strukturellt intressanta eller möjliga att göra intressanta.
- **The Cost of Entry Test**- handlar om att etablera en ny verksamhet i en ny bransch. Den grundläggande principen är att inträdeskostnaden på en marknad inte får överstiga framtida vinster.
- **The Better-Off Test** - berör problemet att skapa konkurrensfördelar för den nya verksamheten/affärsenheten. Den nya enheten måste erhålla en konkurrensfördel genom länken till företaget eller vice versa. Det här testet ifrågasätter således om det finns någon mening med att sammanföra två företag under gemensamt ägande såvida det inte uppstår synergier<sup>55</sup>.

### 3.2.4 Synergi

Ansoff<sup>56</sup> väljer att beskriva synergieffekter som *den effekt som kan generera större kombinerad output än vad man har satt in i form av input*. Dessutom menar han att det är ett mått på ett företags förmåga att göra bra ifrån sig på en ny marknad och/eller med en ny produkt. Denna effekt kallades förr i tiden ofta för ”2+2=5” medan Ansoff alltså väljer att kalla den för synergi, ett begrepp som används än idag.

Man kan använda sig av två sorters ”synergi-strategier”, aggressiv och defensiv. Aggressiv betyder att man vid nya inträden (t.ex. förvärv av ett annat företag på ny marknad eller med ny produkt) använder sig av en speciell kompetens som det befintliga företaget redan besitter och därigenom får man högre output proportionellt sett gentemot input. Vad gäller defensiv strategi är det istället så att det nya inträdet är utrustat med någon form av nyckelkompetens som det köpande företaget vid förvärvstillfället saknar och på det sättet kommer den nya delen på ett fördelaktigt sätt komplettera organisationen. Givetvis kan man även kombinera dessa två strategier för att komma åt det som är bäst för just ett specifikt företag.

---

<sup>54</sup> Bengtsson, L (1993) *Intern diversifiering som strategisk process*, Lund University Press

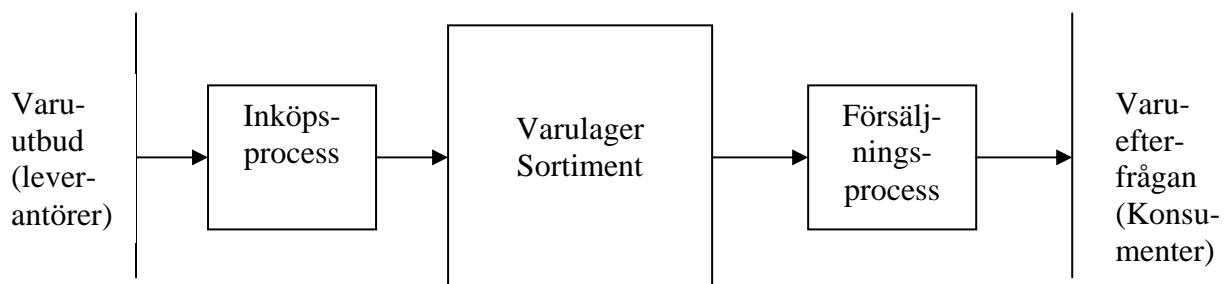
<sup>55</sup> Porter, M (1987) *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business review

<sup>56</sup> Ansoff, I (1961) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill

Synergieffekter är speciellt användbara hos företag som är verksamma inom tillväxtområden där ”bransch-gränserna” är svåridentifierade och växlande. Dessutom är det en absolut nyckelvariabel när det gäller ett företags val av diversifieringsstrategi.

### 3.3 Sortiment

Det är i den ekonomiska teorin vanligt att skilja mellan olika processer. De tre kanske viktigaste är produktion, byte och konsumtion. Dagligen formligen strömmar det ut otroliga mängder av produkter eller varor från fabriker och andra producenter runt om i världen. I stort sett i samma höga tempo konsumerar vi konsumenter dessa varor, var vi än befinner oss. Viktigt att komma ihåg är att det i denna långa följd av händelser också finns en eller ett antal mellanhänder som ägnar sig åt bytesprocesser. Dessa kallas ofta för grossister. Det finns enligt Kihlstedt ett antal faktorer som påverkar sortimentets sammansättning hos dessa mellanhänder. Kihlstedt har valt att börja med att karaktärisera sortimentet (eller lagret) i ett företag som ett resultat av två processer, inköpsprocessen och försäljningsprocessen (Se figur 3.4).<sup>57</sup>



**Figur 3.4 Sortimentet i ett företag som ett resultat av två processer, inköp samt försäljning**

Begreppet sortiment är, trots att det är en vital del av distributionsekonomin, väldigt lite omstritt i litteraturen. Den lilla diskussion som förekommit har framförts av *Bürgi* (1949), *Balderston* (1956) och *Alderson* (1957), och handlar om att ett sortiment är något man har i lager eller att det är något som man kan tillhandahålla kunden. Alderson talar dessutom om att varor i ett sortiment måste ha någon form av gemensam beröringspunkt, annars menar han att det handlar om ”conglomeration”. Utifrån dessa forskares definitioner har Kihlstedt valt att formulera förklaringen av begreppet enligt följande: ”Med en butiks sortiment avses den klass

<sup>57</sup> Kihlstedt, C (1961), *Sortiment inom Detaljhandeln*. FFI, HHS i Stockholm

(mängd, set) av varianter, som i ett givet ögonblick kan köpas av en kund i butiken.” Det är viktigt att notera att Kihlstedt inte anser att varan behöver vara på plats vid beställningstillfället, bara den kan köpas på försäljningsstället för omedelbar eller senare leverans. Vi har i vår undersökning valt att utgå från just Kihlstedts definition av begreppet sortiment eftersom vi anser att det är det som stämmer bäst överens med vad vi valt att undersöka, trots att det i vårt fall inte handlar om en butik, utan ett lager.<sup>58</sup>

### 3.3.1 Sortimentsbyggande

Sortimentsbyggande är en samlande benämning för alla de aktiviteter som ryms inom de operativa beslutsprocesserna avseende sortimentsfrågor. Termen belyser viktiga beslut inom den löpande sortimentsverksamheten. Dessa beslut kan omfatta allt från vilka nya produkter som skall accepteras till vilka gamla som skall förkastas. Besluten kan även innefatta förhandlingar med leverantörer, samt tester av nya produkter. Sortimentsbyggandefunktionen har således uppenbara samband med vad man brukar kalla inköpsfunktionen. Sortimentsbyggande är dock ett vidare begrepp eftersom det även täcker aktiviteter såsom utsortering av artiklar, vilket i normala fall inte klassificeras som en normal inköpsaktivitet.<sup>59</sup>

Det vanligtvis avgörande kravet för sortimentsbyggande är lönsamheten, d.v.s. hur pass mycket produkten bidrar till företagets totala lönsamhet. Generellt sätt är dock kriteriet lönsamhet alldeles för komplext för att använda sig direkt utav. Inköparen måste istället ta hänsyn till ett flertal andra variabler, som har ett tydligt samband med just lönsamhet. Lönsamheten är framförallt starkt beroende av försäljningsvolymen, men också av priser, avtal och andra villkor i relationen med tillverkaren.

Slutligen måste inköparen också överväga hur väl produkterna passar in i grossistens distributionssystem. Det bör dock understyrkas att lönsamhet och försäljning är de viktigaste beslutskriterierna vid sortimentsbyggande.

Handelsgrossister som tillämpar sig av sortimentsbyggande syftar i första hand till att uppnå en ökad försäljningsvolm. Befintliga lönsamma produkter löper därmed en liten risk att plockas bort ur sortimentet samtidigt som nya produkter med goda försäljningsprognoser har stor chans att accepteras. Detta faktum bekräftas ytterligare av principen en in – en ut, d.v.s. för varje ny produkt som accepteras bör en gammal sorteras ut för att sortimentsbredden skall hållas under kontroll. I regel försvinner den produkt inom varugruppen som har sämst försäljningsstatistik. Genom att försäljningsprognosen för den nya produkten bör vara

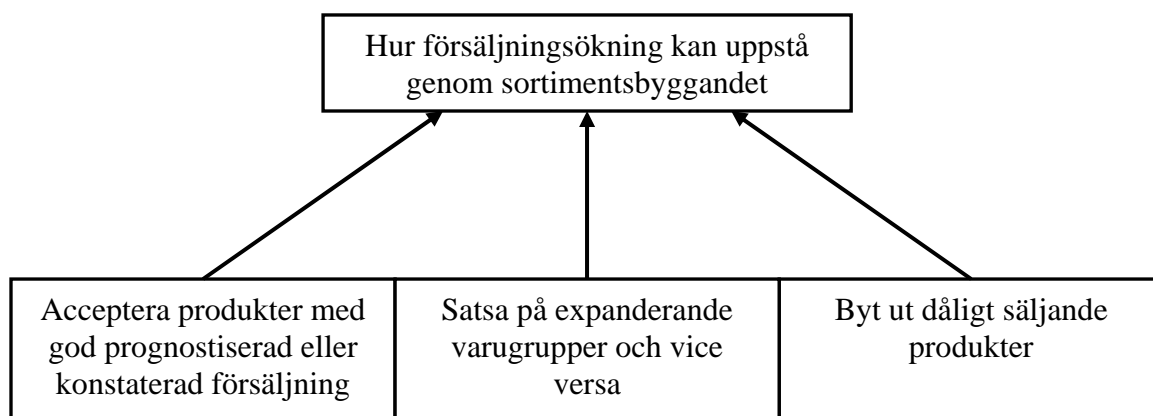
---

<sup>58</sup> Kihlstedt, C (1961), *Sortiment inom Detaljhandeln*. FFI, HHS i Stockholm

<sup>59</sup> Nilsson, J (1980) *Sortimentsbyggande en studie av den centrala inköpsverksamheten*, Studentlitteratur

avsevärt bättre än den gamla, räknar inköparen med att varugruppens totala försäljning ökar. Den nya produktens kvalitet och pris i förhållande till existerande produkter uppfattas av inköparna som den viktigaste indikatorn för försäljningsutsikterna.

En annan framgångsrik strategi är att man låter sortimentet vidgas i varugrupper efter rådande efterfrågetrender på marknaden. Nya produkter inom expanderande varugrupper kan därmed tänkas tilltala nya marknadssegment, vilket resulterar i en ytterligare stigande försäljning. På motsvarande sätt skär man ofta ner sortimentet inom avtagande varugrupper.<sup>60</sup> Ovanstående resonemang illustreras i följande figur.



Figur 3.5 Faktorer som förklarar försäljningsökning genom sortimentsbyggande<sup>61</sup>

### 3.3.2 Sortimentshänsyn

En betydelsefull fråga är sortimentets och de enskilda varugruppenas omfång. Det finns faktorer, som talar både för utvidgning och för begränsning av sortimentet. Sortimentets omfång är således ett resultat av olika krafter inverkan.

Främsta anledningen till att en aktör väljer att begränsa sitt sortiment beror på kostnadsförhållanden. Att ta in nya produkter samt att hålla produkter i sortimentet är mycket kostsamt. Samtidigt är det också kostnadskrävande att sortera ut befintliga produkter, eftersom de redan finns med i ett företags rutiner och är inarbetade hos kunderna. Generellt sett gäller att gamla produkter prioriteras framför nya. För att en ny produkt skall accepteras måste den ha fördelar som väger tyngre än vad kostnaderna och risken är för själva beslutet angående vilka produkter man ska ta in. Tumregeln för en ny produkt är som tidigare nämnts att den måste förväntas ha en högre försäljningsvolym än en gammal.

Ambitionen att utöka sortimentsomfånget grundar sig givetvis i kundernas efterfrågan. Är efterfrågan jämnt spridd inom en viss varugrupp kan företaget inte minska antalet varianter

<sup>60</sup> Nilsson, J (1980) *Sortimentsbyggande en studie av den centrala inköpsverksamheten*, Studentlitteratur

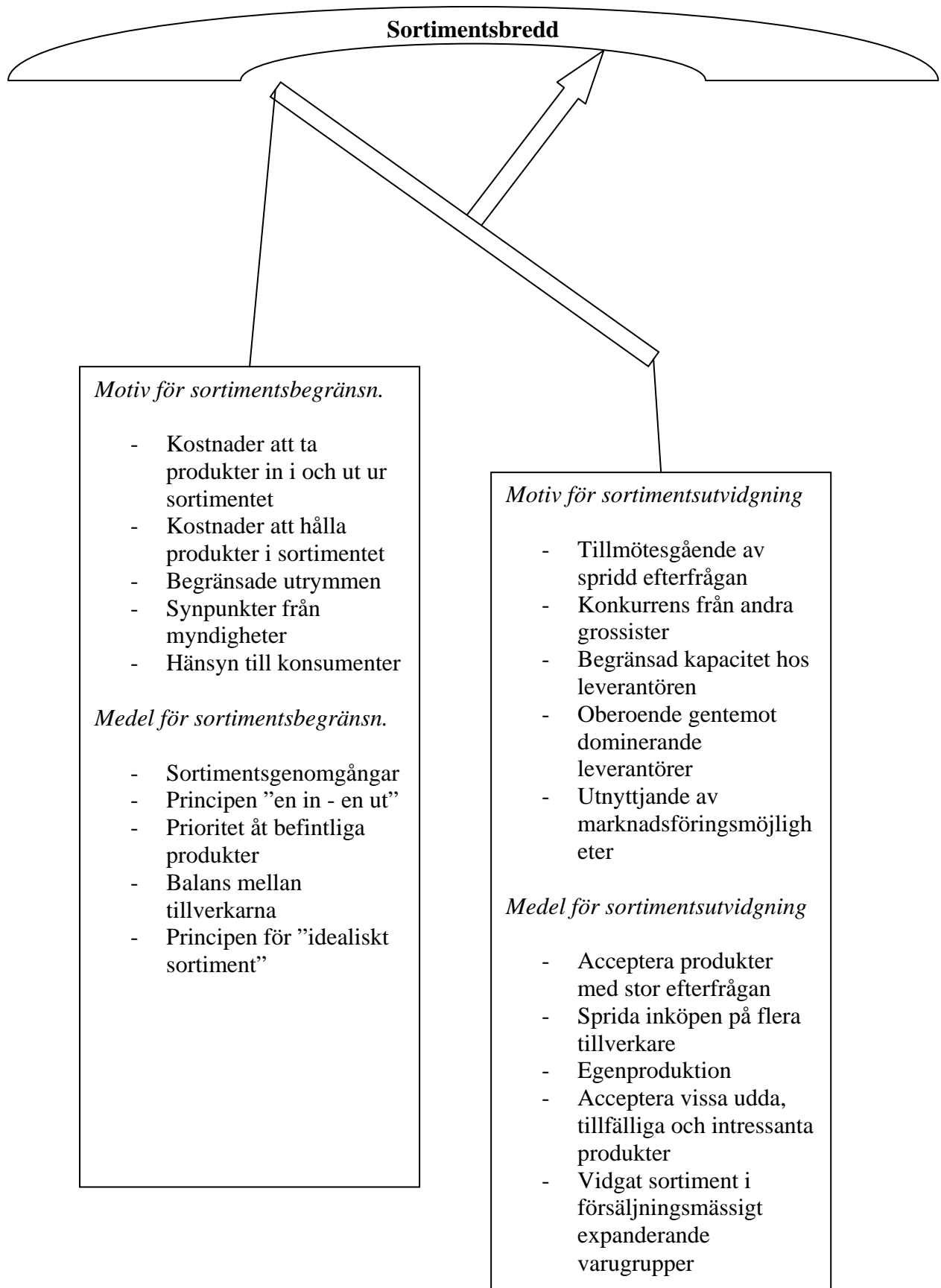
<sup>61</sup> Ibid

av produkter. Speciellt gäller detta antagande då kunderna är märkestrogna. Därmed har marknadsföringsinsatser och produktutveckling en betydande roll för ett företags ökade sortimentsomfång. Andra faktorer som spelar en avgörande roll på ett större sortiment är konkurrerande handelssortiment, att inköpen fördelas på flera leverantörer, samt att man tar in ”udda och unika” produkter för att göra varugruppen mer spännande och intressant. Unikiteten kan innebära någon ny produktgenskap i form av funktionalitet, image eller pris.

Varugrupper som redan expanderar försäljningsmässigt tenderar också till att ta in nya produkter. Enligt KF:s inköpare på 1980-talet bör ett idealiskt sortiment hos en grossist bestå av lågprisalternativ, marknadsledande märken, samt av egna varumärken. Detta ideal är svårt att uppnå, då variationen i efterfrågan och krafter kräver mer omfattande sortiment. Modellen på nästa sida tydliggör ytterligare för de faktorer, och motiv som kan tänkas ligga bakom storleken på sortimentsbredden.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Nilsson, J (1980) *Sortimentsbyggande en studie av den centrala inköpsverksamheten*, Studentlitteratur



**Figur 3.6 Faktorer som avgör sortimentsbredden.<sup>63</sup>**

<sup>63</sup> Nilsson, J (1980) *Sortimentsbyggande en studie av den centrala inköpsverksamheten*, Studentlitteratur



## 4. Fallföretaget

---

*I nästkommande kapitel går vi igenom fallföretaget Procurator AB. Vi ska titta lite på historiken i företaget men framför allt belysa hur det ser ut idag och hur ledningen ser på den närmaste framtiden.*

---

### 4.1 Historik

Vi har valt att dela in Procurators historia i fyra faser där tre ägarbyten utgör gränserna mellan de olika tidsperioderna.

#### 4.1.1 Fas 1, 1964-1982

Denna, den första fasen inleddes 1964 då Arbetarskyddsmaterial AB bildades av tre personer i Malmö. Två av grundarna hade tidigare arbetat hos skyddsgrossisten Tegma i Malmö men ansåg att de inte fick tillräckligt utrymme för sina idéer och valde därför att starta ett eget konkurrerande företag i en bransch där de var väl bevandrade. Försäljningen dominerades till en början av olika sorters skyddshandskar, men det såldes även en del hjälmar och skyddsglasögon. Arbetarskyddsmaterial var ett mycket litet företag och det var inte förrän 1969, alltså fem år efter bildandet som omsättningen översteg en miljon kronor.

Företaget växte sakta men säkert efterhand och lagom till 10-årsjubileet 1974 flyttade man in i nya större lokaler där det även rymdes en mindre tillverkningsenhet för att bättre kunna möta vissa kunders krav. Omsättningen, marknadsandelen och vinsten fortsatte öka, men 1977 avled den drivande kraften av de tre ägarna, som också var VD. De två kvarvarande försökte fortsätta driva företaget vidare, men försöket lyckades inget vidare. 1979/80 var omsättningen 31 mkr och man hade 46 anställda. Vinsten var dock endast 0,5 mkr och det var på väg nedåt.<sup>64</sup>

#### 4.1.2 Fas 2 1982-1993

Den andra fasen i Procurators historia inleddes i juli 1982, då Arbetarskyddsmaterial köps upp av tre nya idérika krafter. En av dessa tre beslutar sig för att arbeta inom företaget

---

<sup>64</sup> Göran Ivarsson, 2005-04-27

som VD. Den största skillnaden mot de tidigare ägarna var att de nya snabbt ville expandera. Då de tidigare ägarna i stort sett endast satsat på internt genererad tillväxt, använde de nya sig av en aggressivare ”förvärvstillväxt”. Detta skedde genom en kombinerad själv- och lånefinansierad expansion. Redan i början av 1983 köper man upp det första företaget, VeBe Industrier AB i Umeå. Den egentliga anledningen till det köpet var att man vill skaffa sig ett fotfäste i norra Sverige. VeBe var egentligen en pappersgrossist, men hade en liten fungerande försäljning av personlig skyddsutrustning som Arbetarskyddsmaterial såg potential i. Det är också VeBe som är grunden till att man än idag i allra högsta grad är engagerad på just pappers- och kontorsmaterielmarknaden.

Ett par månader senare kom nästa förvärv då man gick in på den danska marknaden i och med köpet av Safeman A/S. Safeman utgör än idag grunden för Procurators intressen på den danska marknaden. Därefter följde ytterligare ett fåtal uppköp av diverse konkurrenter, bl.a. i Göteborg.

I samband med att moderbolaget, Arbetarskyddsmaterial i Malmö AB bytte namn till Procurator AB 1986, började de återigen köpa på sig företag i rask takt. T.ex. köptes ytterligare två bolag i Umeå, ett i Skellefteå och ett i Malmö. Det var främst skyddsgrossister som förvärvades, men även ett par pappersgrossister anslöt sig.

I september 1988 slog man ihop Arbetarskyddsmaterial, Safeman och Scandinavian Safety (Gbg) till ett och samma bolag under namnet Procurator Skydd AB. Detta namnbyte skall dock inte förväxlas med moderbolagets namnbyte. De norrländska bolagen, i Skellefteå, Umeå och Luleå gick även de ihop under ett gemensamt namn, Procurator Skydd och Papper AB.

Strax efter dessa händelser började det ekonomiska klimatet i Sverige kraftigt försämrats. Även Procurator kände av konjunkturedgången, och det fanns inget utrymme överhuvudtaget att fortsätta sin expansion genom uppköp av andra bolag. 1988 hade dessutom en av de tre delägarna sålt sin del till de två övriga, och 1993 sålde en av de två kvarvarande sin del till två nya personer som nu kom in i organisationen. Även den enda kvarvarande ägaren från 1982 sålde en del av sitt innehav i företaget och nu var man tillbaka vid den ordinarie ägarfördelningen, 1/3 var. Vid denna tid låg omsättningen på c:a 175 miljoner.<sup>65</sup>

### **4.1.3 Fas tre, 1993-1998**

Med två nya kapitalstarka ägare och en som varit med i företaget i drygt tio år samt ett ekonomiskt klimat som efter några tunga år varit på botten och vänt, går Procurator nu ännu

---

<sup>65</sup> Göran Ivarsson, 2005-04-27

en gång en väldigt spännande framtid till mötes. Man återgick till sin tidigare strategi att aggressivt gå ut på marknaden för att köpa upp konkurrenter och kompletterande företag. Bland annat köpte man under denna period en skyddsgrossist i Malmö, Allt i Skydd, som ägdes av Grundins i Stockholm. Året efter köpte Procurator även Grundins. 1996 köpte man också ett företag i Helsingborg som var leverantör till livsmedelsindustrin, framför allt slakterinäringen, då de tillhandahöll framför allt knivar och skärskydd av olika slag.

Nästa milstolpe inträffar i september 1997 då Procurator påbörjar sin egentliga satsning utomlands, Danmark fanns ju som sagt sedan tidigare, men nu startar man fyra nya utländska dotterbolag, två i Polen, ett i Lettland och ett i Tallinn. Av dessa fyra är det idag bara ett av de polska bolagen som finns kvar. De andra är antingen avvecklade eller sålda.<sup>66</sup>

#### **4.1.4 Fas fyra, 1998-**

År 1998 köper en av de tre delägarna ut de övriga två och står nu som ensam ägare av Procurator AB som vid denna tidpunkt omsatte drygt 400 miljoner och hade c:a 135 anställda. Det är i och med detta ”maktskifte” i koncernen som antalet företagsförvärv eskalerar. Redan första året köper man tre nya bolag, två inom pappersområdet samt ett medicintekniskt företag som senare kommer att utgöra grunden för blivande Mediplast. I april 2001 köper Procurator konkurrenten Tegma i Malmö och dessutom utökar de sin närvaro på den danska marknaden genom köpen av Kongstad A/S samt Bacou Nordic A/S. Tyngden på investeringarna ligger härefter på affärsområde papper, vilket illustreras i figur 4.1 nedan. Bland annat har man köpt in en egen tillverkande enhet av kemiska städprodukter, Kerema / Sunion i Härnösand. Även Scandy Garden AB är en något annorlunda fågel i koncernen då de bedriver import av grillar, grillkol, värmesvampar samt plastblommor.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Göran Ivarsson, 2005-04-27

<sup>67</sup> Håkan Roos, 2005-04-19

<b>Förvärvshistorik</b>			
<b>Datum</b>	<b>Bolag</b>	<b>Ort</b>	<b>AO</b>
mar-98	Pappersprodukter Luleå AB	Luleå	Papper
jun-98	Dalapapper AB i konkurs	Borlänge	Papper
jun-98	Althin Medical Norden AB	Täby	Medioplast
sep-99	AB Holmlunds Fabriker	Örnsköldsvik	Papper
apr-01	Tegma AB	Malmö	Skydd
maj-01	Kongstad A/S	Esbjerg	Skydd
sep-01	Bacou Nordic A/S	Taastrup	Skydd
sep-02	AB Vansito	Linköping	Papper
jan-02	Berndt Johnsson Pappers AB	Malmö	Papper
feb-02	Telko OY, Skyddsdivisionen	Helsinki	Skydd
aug-02	Kontor och Papper	Halmstad	Papper
apr-03	Kerema / Sunion	Härnösand	Papper
aug-03	Polymed Scandinavia	Malmö	Medioplast
aug-03	Teglet 1 Västkustvägen 10 AB	Malmö	Papper
jan-04	LH-Miljöprodukter AB	Landskrona	Papper
feb-04	PacPoint Scandinavia AB	Malmö	Papper
apr-04	Björcks & Fällmars Gruppen AB	Borås	Skydd
sep-04	Scandy Garden AB	Malmö	Papper
jan-05	Elbe Pako AB; Papperskedjan Växjö	Växjö	Papper

Figur 4.1, Förvärvshistorik för Procuratorkoncernen sedan 1998<sup>68</sup>

## 4.2 Koncernen

Procuratorkoncernen är idag en stor koncern, med verksamhet i flera olika länder, främst i Skandinavien men även i Finland, Polen och Estland. Koncernen omsätter idag 1 miljard kronor och antalet anställda är 430.

Procuratorkoncernen har sitt huvudkontor i Malmö, och den består huvudsakligen av tre olika affärsområden: Procurator, Medioplast och Papperskedjan. Gemensamt för alla företag i koncernen är att de köper och säljer förbrukningsartiklar till olika marknader.

Procurator är en av Nordens största grossister av arbetarskydd. Med ett heltäckande sortiment, lång erfarenhet och specialkompetens inom personlig skyddsutrustning levererar Procurator helhetslösningar till arbetsplatser och industrier.

Papperskedjan är en sammanslutning av pappersgrossister med 18 enheter på 17 orter över hela Sverige - från Malmö i söder till Kiruna i norr. Procurator AB är den största ägaren i Papperskedjan. Bolaget erbjuder ett brett sortiment av förbrukningsartiklar inom kontorsmateriel, hygien- och torkpapper, lokalvård, emballage, personlig skyddsutrustning och servering.

<sup>68</sup> Gunnar Frenning, 2005-04-22

Mediplast AB tillverkar, marknadsför och säljer medicinteknisk utrustning och sjukvårdsprodukter i hela Skandinavien. Under det egna varumärket Mediplast exporterar företaget även till ett 30-tal länder världen över.<sup>69</sup>

Koncernen ägs till 100 % av Håkan Roos som dessutom är styrelseordförande samt arbetande produkt- och marknadschef. VD är Johan Herslow som har arbetat på Procurator sedan 2000.

Procurator är en funktionsindelad organisation, där varje affärsområde har sin egen ledningsgrupp som består av VD, samt representanter från Försäljning, Marknad, Lager + Logistik, Ekonomi, Personal, IT samt Miljö + Kvalitet. Alla de olika bolagen inom koncernen fungerar som profitcenters.<sup>70</sup>

Man har på företaget en grundidé när man köper nya bolag, och det är att alla nya bolag som köps upp ska läggas in under moderbolaget. Det är dock inte säkert att detta sker direkt, beroende på hur övertagandet ser ut. T.ex. kan den förra VD:n sitta kvar ett tag e.d. Det finns dock enligt Johan Herslow ingen som helst anledning att inte integrera de nya bolagen i längden. Johan påpekar också att det är viktigt att det uppköpta bolaget dels får behålla sin gamla identitet, oftast i form av namnet. Detta gör man bl.a. för att de gamla kunderna lättare ska känna igen dem. Dessutom är det viktigt att de samtidigt delvis integreras med resten av koncernen, och t.ex. får Procurators logga framför namnet för att folk ska se vilken koncern de tillhör samtidigt som de anställda ska känna en viss samhörighet med de andra inom organisationen.<sup>71</sup>

---

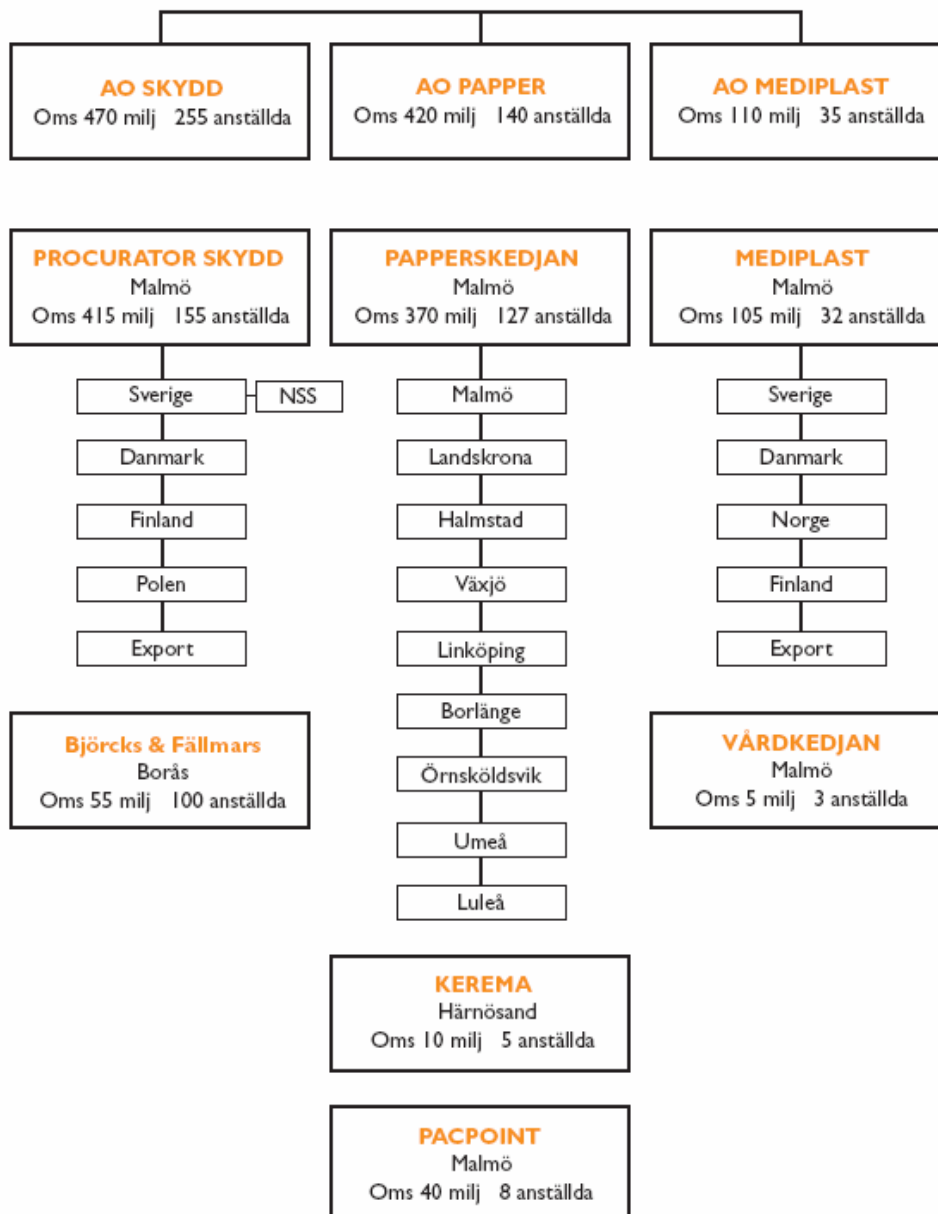
<sup>69</sup> [www.procurator.se](http://www.procurator.se)

<sup>70</sup> Johan Herslow, 2005-05-16

<sup>71</sup> Ibid

# PROCURATOR AB

Malmö Oms 1.000 milj 430 anställda



Figur 4.2 Organisationsschema, Koncernen Procurator AB<sup>72</sup>

Not: Scandy Garden är inte med i organisationsschemat, det skall dock ligga under AO Papper.

## 4.2.1 Företagsförvärv

Taktiken vid företagsförvärv är oftast att sprida ut investeringen över tiden. Om man t.ex. skall köpa ett företag för 12 miljoner så skulle man kunna dela upp betalningen i tre lika stora delar. Det vill säga att man första året betalar 4 miljoner direkt, året därpå ytterligare 4

<sup>72</sup> Johan Herslow 2005-05-16

miljoner, och slutligen det tredje året 4 miljoner till. Det första året brukar man finansiera betalningen genom att låna den ena hälften och ta resterande delen från kassan. I vissa fall har ägaren varit tvungen att gå in med egna pengar. Procurator har för alla sina förvärv lyckats betala av de resterande åren med egna pengar från kassan.<sup>73</sup>

När Procurator tittar på intressanta företag att förvärva tittar de framförallt på resultaträkningen, för att få en bra bild av verksamhetens kostnader och intäkter. Vidare tittar de bl.a. på omkostnadsstruktur, omsättning per anställd, kundstruktur, sortiment och varumärken. Man tittar också på var man kan skära kostnader, t ex göra sig av med överflödiga personal.<sup>74</sup> Håkan Roos säger vidare att man på ett företag med en omsättning på 45 miljoner kan skala bort minst 2/3 av tjänsterna på ekonomisidan genom att integrera det nya bolaget i Procurators organisation. Detta betyder att bolaget man köper inte behöver ha svarta siffror vid förvärvstillfället, det kan man ofta uppnå bara genom de kostnader man kan spara in på personalomstruktureringar. Dessutom säger Håkan att ett bolag som de köper ska ha betalat sig självt på max fem år. I normalfallet ligger de företag Procurator köpt på 3-5 år innan det har återbetalat sig självt med hjälp av sina vinster.

Vidare berättar Håkan att han inte har någon direkt plan för vilka företag han ska köpa upp, förutom då de återstående bolagen i Papperskedjan som Procurator har visat intresse för, utan det är en kombination av orsaker som har gjort att det blivit som det blivit. Håkan säger att det nätverk man byggt upp genom livet, både privat och professionellt, i form av vänner, släkt, kollegor, tandläkare, revisorer, banktjänstemän etc. är till stor hjälp vid sådana här tillfällen, då de i sin tur har sina nätverk och det finns ständigt företag som är till salu. Man får med andra ord ständigt tips om företag som är till salu och som skulle kunna vara intressanta för Procurator att investera i, fortsätter Håkan. Sedan får man ta ställning till om det verkligen är någonting att ge sig in i och det är där man i så fall får ha någon form av plan för hur man ska gå tillväga.

## 4.2.2 Ekonomi

Procurator har under de senaste tio åren haft svarta siffror i varje resultaträkning. Detta i samband med en stark soliditet på 32,9 %<sup>75</sup> gör att man får anse att koncernen befinner sig i en stark finansiell situation. Detta bidrar även till att Procurator inte har några problem att få

---

<sup>73</sup> Gunnar Frenning, 2005-04-22

<sup>74</sup> Håkan Roos, 2005-04-19

<sup>75</sup> Koncernen Procurators Årsredovisning, 2003-09-01 - 2004-08-31

lån, eftersom man har fått högsta kreditvärdighet (AAA) från D&B. Det betyget får endast företag som bl.a. kan uppvisa nyckeltal som är väsentligt över branschgenomsnittet.<sup>76</sup>

En sak som Procurator just nu har uppe för diskussion är internpriser de olika bolagen emellan. För närvarande får alla köpa mellan bolagen för inköpspriset + frakt, och därmed tillfaller hela vinsten den som säljer produkten till en tredje part utanför koncernen. Detta är som sagt något som diskuteras flitigt just nu i företaget och är troligen något som kommer ändras inom en inte alltför avlägsen framtid. Hur det kommer att se ut sen vågar dock ingen svara på men Gunnar Frenning säger att ”ett hett tips är att internpriset kommer att närma sig marknadspriset”.

### 4.2.3 Mål och visioner

Procurator använder sig idag mycket av ett nyckeltal som de valt att kalla nettomarginal (= Resultat efter finansnetto/omsättning.) Man har satt upp ett övergripande mål att hela koncernen ska ligga på 7 %. Här är man inte idag, utan man ligger istället på strax över 4 %.<sup>77</sup>

Vidare finns det, bortsett från de uttalade officiella målen och visionerna, en del sidomålsättningar för de tre affärsområdena. Bland dessa märks bland annat:

- Mediplast skall de närmaste fem åren växa sig starka genom vertikalintegration
- Inom Papperskedjan bevakar man de åtta enheter man ännu inte äger, framtida uppköp intressant
- Inom Skydd handlar det om hur man inom den närmaste framtiden skall agera på oligopolmarknaden. Man ska bl.a. utöka med Key Account Managersatsningen<sup>78</sup>

Mer övergripande mål och visioner går igenom längre fram i empiri-kapitlet.

## 4.3 Affärsområden

Procuratorkoncernen består som sagt av tre olika affärsområden. Vi har här under tänkt beskriva varje affärsområde för sig så att man kan få en mer övergripande bild av organisationen.

---

<sup>76</sup> [www.soliditet.se/pages/AAAsubpage\\_\\_\\_\\_174.aspx](http://www.soliditet.se/pages/AAAsubpage____174.aspx)

<sup>77</sup> Gunnar Frenning, 2005-04-22

<sup>78</sup> Gunnar Frenning, 2005-04-22



### 4.3.1 Affärsområde Skydd

Skyddsutrustningsverksamheten är det område som Procurator varit verksamma längst inom. Det var inom detta gebit företaget startade en gång i tiden (1964) och man var länge en renodlad skyddsgrossist. Skyddet är också den enskilt största delen inom koncernen med en omsättning på 470 miljoner och c:a 255 anställda. Man finns representerade i Sverige, där man också har huvudkontoret placerat i Malmö, Danmark, Norge, Finland och Polen. Det sker även en viss export till andra länder, främst till norra Tyskland.<sup>79</sup>

Procurator är en fullsortimentsgrossist inom skyddsutrustning med drygt 20000 olika lagerförda produkter. Alla dessa produkter gör att deras sortiment är Sveriges bredaste inom branschen.<sup>80</sup>

Inom branschen delar man in produkterna i fyra områden. Dessa är handskar, skor, textil och övrigt. Under övrigt finns bl.a. det som kallas tekniskt skydd, såsom hörselskydd, andningsutrustning, hjälmar etc. Procurator är en fullsortimentsgrossist, d.v.s. de tillhandahåller produkter från samtliga områden, men de anser att de är särskilt duktiga på handskar och övrigt skydd. Givetvis finns det en målsättning inom organisationen att bli bra inom alla fyra områden, och som ett steg i den riktningen förvärvade man i april 2004 företaget Björcks & Fällmars Gruppen i Borås för att få in textilkompetensen i koncernen. Björcks & Fällmars är en komplett leverantör av profilerade yrkeskläder, uniformer, brand- och specialskyddskläder, och hade vid förvärvstillfället en omsättning på c:a 60 miljoner kronor. En stor del av sortimentet tillverkas i företagets egna fabriker i Estland, vilket gör att man får bra marginaler på sina produkter. I och med detta förvärv har man nu en djup kompetens om textil och den sortens produkter inom koncernen.<sup>81</sup>

#### 4.3.1.1 Affärsidé, mål och vision

Procurator Skydds grundläggande affärsidé går ihop med deras mål och vision och de formuleras därför på samma sätt:

”Ingen ska behöva riskera hälsan på jobbet. Arbetsskador innebär, förutom fysiskt och psykiskt lidande för individen, även höga kostnader för den anställde, arbetsgivaren och samhället. *Vårt gemensamma mål är därför att förebygga olyckor och förbättra arbetsmiljön på arbetsplatserna.* Inom Procurator har vi mer än 40 års erfarenhet av att förebygga arbetsskador inom industrin. Vi har byggt upp en hög kompetens inom området personlig skyddsutrustning och hjälper till att förbättra den personliga säkerheten på arbetsplatserna.

---

<sup>79</sup> Johan Herslow, 2005-05-16

<sup>80</sup> [www.procurator.se](http://www.procurator.se)

<sup>81</sup> Håkan Roos, 2005-04-19

*Därför ska vi sälja ett högkvalitativt heltäckande sortiment av personlig skyddsutrustning samt vara specialister inom samtliga produktområden.”<sup>82</sup>*

Johan Herslow tycker dock att visionen är lite intetsägande och den är därför under omarbetning. I skrivandets stund har den nya ännu inte fastställts och därför anser vi att det är den gamla som gäller.

#### **4.3.1.2 Kunder**

Procurator har kunder av alla storlekar och typer. Jörgen Karsten säger att man för närvarande ligger på en 90/10 fördelning, vilket han inte anser är helt optimalt. Vidare säger han att man inte kan tacka nej till en stor kund bara för att man kommit in i ”fördelningstänket” och måste fylla på med mindre kunder. En annan orsak till att fördelningen blivit lite ojämn är att Procurator de senaste åren har sorterat bort de allra minsta kunderna där varje order faktiskt gick med minus. Dessa får nu gå till någon återförsäljare eller till Procurators egna butik i Malmö. Några av de mest kända kunderna är Volvo, SSAB, Swedish Meat, SKF och SAAB. Dessa kunder är så nära idealkunden man kan komma eftersom de köper från i stort sett alla delar av sortimentet. ”Ju skitigare industri desto bättre.”<sup>83</sup>

Då skyddsmarknaden är en mogen marknad är de långvariga kundrelationerna oerhört viktiga. Därför har man på senare år inlett ett Key Account Manager-projekt med några av de viktigaste kunderna, bl.a. Volvo. Detta har fungerat mycket bra och på Volvo sitter nu Procurators säljare med när facket förhandlar om arbetsmiljö/säkerhet etc. med ledningen. Jörgen säger att fler kunder troligen kommer få Key Account Managers inom de närmaste åren. Jörgen vill också framhålla att Procurator är beroende av en lång kedja aktiviteter. Som exempel säger han att om Volvo säljer för dåligt och säger upp 200 anställda, innebär det givetvis att Volvo tillverkar ett färre antal bilar. Färre bilar ger ett mindre tonnage stål som kommer från SSAB, vilka kanske också måste säga upp ett större antal anställda. Då båda dessa företag är kunder till Procurator skulle med andra ord effekten av Volvos minskade försäljning bli väldigt mycket större än vad man initialt skulle kunna tro.

#### **4.3.1.3 Konkurrenter**

Procurator har länge varit en av de två största aktörerna på den svenska och nordiska skyddsklädesmarknaden. Den andra stora spelaren är Skydda i Sverige AB, som ägs av den

---

<sup>82</sup> [www.procurator.se](http://www.procurator.se)

<sup>83</sup> Jörgen Karsten 2005-04-29

börsnoterade Bergman & Bevingkoncernen. Det har under många år varit svårt att bedöma Skyddas marknadsandelar eftersom de tidigare redovisats inom Järnia och man som utomstående därmed inte kunnat avläsa själva skyddsdelens storlek från årsredovisningarna.<sup>84</sup> Detta har förändrats sedan Bergman & Beving tagit över och man har nu mer inblick i företaget ur ett externt perspektiv. Skydda är i dagsläget något större än Procurator på den svenska marknaden. Likaså har de en större försäljning i både Norge och Finland. Däremot är Procurator den överlägset största aktören på den danska marknaden. Totalt anses ändå Skydda som den största av de två, även om det är mycket tätt.<sup>85</sup>

Den tredje fullsortimentsgrossisten på marknaden heter Berendsen Safety AB. Berendsen har sitt ursprung i AB Tvättman, ett skånskt tvätteri från Asmundtorp, men förvärvades i början av 1990-talet av danska Sophus Berendsen A/S. Med sitt ursprung i textilbranschen är Berendsen av tradition än idag starka på profilkläder och andra yrkeskläder, vilket också är deras enskilt största område på skyddsmarknaden. Både Skydda och Berendsen är som tidigare nämnt fullsortimentsgrossister, men Berendsen har uppvisat vissa svårigheter med sina större kunder och man skulle kunna ifrågasätta deras kapacitet att verkligen kunna leverera hela det stora spektrat av produkter i större omfattning som vissa kunder kräver.<sup>86</sup>

Den fjärde aktören som konkurrerar på hela marknaden är PROFA skyddsprodukter AB. PROFA är dock en betydligt mindre aktör än de andra tre, men får ändå anses vara en fullsortimentsgrossist och därmed en konkurrent på denna oligopolmarknad.<sup>87</sup>

Ett företag som inte lagerför fullsortiment inom skyddsgrossist är Ejendals. Ejendals är dock specialiserade på handskar, skor samt hudvårdsprodukter, och är också det företag med flest marknadsandelar inom dessa tre produktområden. Därför räknar vi in även dem som en stark konkurrent till Procurator, även om de alltså inte konkurrerar på hela marknaden.<sup>88</sup>

### **4.3.2 Affärsområde Papper**

Papperskedjan bildades 1975 av tre stycken företag, Berndt Johnsson Papper AB, Ramströms Papper samt Skellefteå Papper, och har därefter utökats till tio stycken medlemsföretag. Under de första 20 åren var Papperskedjan mest en klubb för inbördes beundran där de olika företagen träffade varandra och ”drack kaffe och pilsner.”<sup>89</sup> 1997

---

<sup>84</sup> Göran Ivarsson, 2005-04-27

<sup>85</sup> Håkan Roos, 2005-04-19

<sup>86</sup> Jörgen Karsten, 2005-04-29

<sup>87</sup> Johan Herslow, 2005-05-16

<sup>88</sup> Göran Ivarsson, 2005-04-27

<sup>89</sup> Anders Hemark, 2005-05-18

fastslog man dock en gemensam strategi och år 2000 skapade man kedjans nuvarande logotyp samt grafiska profil och samtidigt flyttade man kontoret till Malmö. Sedan dess har samarbetet kraftigt intensifierats och profilerats. Idag finns man representerade genom 18 enheter på 17 orter från Malmö i söder till Kiruna i norr. Procurator är det största medlemsföretaget och äger 65 % av Papperskedjan d.v.s. nio av de 18 enheterna medan de resterande enheterna ägs av nio fristående pappersgrossister.<sup>90</sup> Papperskedjan har ca 210 anställda och omsätter idag mellan 650-700 miljoner. Kedjan är vidare ensam om att vara rikstäckande med både distribution och snabbgross.<sup>91</sup> Man har också ett av marknadens största produktsortiment bestående av mer än 10 000 artiklar. Produkterna delas in i sex huvudkategorier: kontor, hygien- och torkpapper, lokalvård, emballage, personligt skydd samt servering.

#### **4.3.2.1 Affärsidé, mål och vision**

Papperskedjans grundläggande affärsidé är att man med en hög servicegrad skall marknadsföra och distribuera ett brett, funktionellt och miljöanpassat sortiment av förbrukningsvaror på ett för deras kunder kostnadseffektivt sätt. Vidare har man uttalat att Papperskedjan skall i alla sammanhang uppfattas som en pålitlig samarbetspartner.<sup>92</sup>

#### **4.3.2.2 Procurators del av Papperskedjan**

För att kunna klargöra vårt syfte med utredningen har vi valt att koncentrera oss på de delar av Papperskedjan som ägs av Procurator. De enheter som Procurator äger finns representerade i Luleå, Umeå, Örnsköldsvik, Borlänge, Linköping, Halmstad, Landskrona, Växjö, samt Malmö. Vi har valt att endast redogöra för Berndt Johnsson Papper AB som är den enskilt största pappersgrossisten inom Papperskedjan samt Procurator AB Umeå (tidigare VeBe Industrier) eftersom det är den enhet som Procurator ägt längst (1983).

#### **4.3.2.3 Berndt Johnsson Papper AB**

Berndt Johnsson Papper AB grundades redan år 1911 och kom att förvärvas av Procuratorkoncernen i januari år 2002.<sup>93</sup> Pappersgrossisten är ett eget juridiskt bolag, har 60

---

<sup>90</sup> Ola Rosqvist 2005-05-20

<sup>91</sup> [www.papperskedjan.se](http://www.papperskedjan.se)

<sup>92</sup> Anders Hemark 2005-05-18

<sup>93</sup> Gunnar Frenning 2005-04-22

anställda och omsätter idag 170 miljoner. Bolaget finns representerat i Landskrona, Halmstad, Växjö, samt på två olika platser i Malmö. Totalt sätt erbjuder man över 10 000 artiklar och spetskompetensen ligger framförallt inom produktområdet mjukpapper såsom, toalett, hushåll samt industritorrk.<sup>94</sup>

#### **4.3.2.4 Kunder**

Berndt Johnsson Papper AB har många stora kunder i form av kommuner och landsting. Man räknar med att 20% av kunderna står för 80% av omsättningen. En enda storkund kan vara värd tio miljoner kronor/år, och därmed är kundkontakten en extremt viktig del för att företaget inte skall behöva skära ned på sin personalstyrka. Kundavtalen med företag skrivs i regel på ett år medan kundavtalen med offentlig sektor vanligtvis löper på två år plus ett optionsår. I 90 % av fallen utnyttjas optionsåret. De tio procenten som faller bort beror på den hårda konkurrens som råder på marknaden.<sup>95</sup>

Den offentliga sektorn utgör ungefär 1/3 av omsättningen. Berndt Johnssons viktigaste kunder är framförallt städbolag och hotellkedjor såsom ISS och Scandic. Andra exempel på betydelsefulla storkunder är Alfa Laval, Tetra Pak och Procordia.<sup>96</sup>

#### **4.3.2.5 Distribution**

Alla leveranser till kunder sköter Berndt Johnsson Papper AB själv med sina egna lastbilar, förutom till Växjöområdet där man valt att outsourca distributionen av kostnadsskäl. Att man till stor del sköter distributionen själv anser Anders Hemark vara en av nyckelfaktorerna till framgång. I vissa fall har till och med chaufförerna en egen nyckel till kundernas kontor eller lager, för att kunderna skall kunna åtnjuta en så hög grad av service som möjligt. De mjuka värdena blir allt viktigare och viktigare i pappersbranschen, eftersom det är mycket svårt att priskonkurrera på denna mogna marknad.

#### **4.3.2.6 Konkurrenter**

Konkurrenterna är främst TG Skrivab samt Papyrus som båda två är fullsortimentsgrossister, precis som Papperskedjan. Sedan finns det ett stort antal mindre konkurrenter som är specialiserade på vissa produkter/produktgrupper och därför tar

---

<sup>94</sup> Anders Hemark 2005-05-18

<sup>95</sup> Ibid

<sup>96</sup> Ibid

marknadsandelar i vissa produktområden från de tre stora aktörerna. Papyrus är störst på marknaden, och Papperskedjan är i dagsläget tvåa.

Man har som ambition att bli ännu fler samarbetspartners i Papperskedjan. Framförallt finns det mycket framtidspotential att växa inom storstäderna. I Stockholm och Göteborg finns det idag bara en enhet per stad. I själva verket finns det plats för åtminstone fem stycken i Stockholm och tre i Göteborg.<sup>97</sup>

### 4.3.3 Affärsområde Mediplast

Mediplasts första notering är från 1960 då bolaget bildades i Göteborg. Redan ett år senare köptes det upp av Pharmacia för att ytterligare tio år senare köpas upp av ICI/England. 1982 bildades Mediplast i Danmark och 1987 bildar de även en filial i Norge. Två år senare, 1989 är Mediplast med om det tredje ägarbytet sedan starten då ett företag vid namn Althin Medical AB i Stockholm tog över aktierna i bolaget. Althin hinner också med att starta ytterligare ett dotterbolag utomlands, nämligen i Finland, 1996, innan de två år senare, alltså 1998, blir uppköpta av Procurator. Efter två år i Procurators ägo flyttar man Althins huvudkontor till Malmö och man byter namn på bolaget till det ursprungliga, Mediplast.<sup>98</sup>

Idag finns Mediplast alltså i Sverige (Malmö, Stockholm), Danmark (Alleröd), Norge (Oslo) och Finland (Helsingfors). Deras verksamhet går ut på att marknadsföra och sälja medicinsk teknisk utrustning samt medicinsk engångsutrustning i framför allt Skandinavien, men även en viss export till nästan 35 andra länder förekommer. Produktportföljen består bl.a. av material för områdena:

- Öron, Näsa, Hals
- Anestesi- och Intensivvård
- Operationsrumsutrustning
- Sterilisering
- Extrakorporeal blodbehandling
- Neurokirurgi<sup>99</sup>

Produktsortimentet består i Skandinavien både av det egna varumärket, Mediplast, såväl som andra leverantörers märken, medan de varor som går på export till andra länder endast utgörs av det egna varumärket.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Anders Hemark 2005-05-18

<sup>98</sup> Eva Sperling 2005-05-25

<sup>99</sup> [www.mediplast.se](http://www.mediplast.se)

<sup>100</sup> Ibid

Affärsområde Mediplast, som i sin tur är uppdelat i två företag, Mediplast (105 milj, 32 anställda) och Vårdkedjan (5 milj, 3 anställda), omsätter idag totalt 110 miljoner och har 35 anställda.

En stor del av produkterna man saluför produceras i Kina under eget varumärke, Mediplast. Denna andel ligger idag på 32 %, men man har satt upp som mål att det inom den närmaste tiden ska stiga till 50 %.<sup>101</sup>

#### **4.3.3.1 Affärsidé, mål och vision**

”Mediplast ska tillgodose sjukvårdens behov av produkter med rätt kvalitet och hög användarnytta. Marknadsföringen ska i huvudsak ske genom egna säljresurser både på den nordiska marknaden och export utanför Norden.

Utgångspunkten för produktval ska vara att möjliggöra långsiktigt förbättrad totalekonomi för sjukvården genom bl.a. kortare behandlings- och konvalescenstider samtidigt som livskvaliteten för den enskilde patienten förbättras. Vår inriktning är att successivt öka andelen egentillverkade produkter. Produkterna ska minst svara mot de miljökrav som sjukvården ställer.

Sjukvårdens behov av leveranssäkerhet, servicegrad och utbildning ska tillgodoses genom hög kompetens och rätt kvalitet.

Våra medarbetares agerande ska kännetecknas av ansvarstagande och initiativförmåga. Det dagliga arbetet ska genomsyras av hög kompetens, förändringsbenägenhet och egenutveckling för att säkra mångkunnighet.”<sup>102</sup>

#### **4.3.3.2 Kunder**

Mediplast har ett speciellt förhållande till sina kunder eftersom de nästan uteslutande består av landstingen i Norden. 99,5 % av Mediplasts försäljning går till landstingen, att jämföra med vården totalt där 90 % går till landstingen. Mediplast är med andra ord extrema på denna punkten. Landstingen sköter sina inköp genom upphandlingar av några produkter i taget, t.ex. öron-, näsa-, hals-produkter. När Mediplast vinner en sådan upphandling betyder det att landstinget köper alla upphandlade produkter från dem, men vill de köpa även andra produkter eftersom de tycker att samarbetet fungerar så bra e.d. måste man vänta till nästa upphandling för just den produkten/produktgruppen innan man kan påbörja även det

---

<sup>101</sup> Eva Sperling 2005-05-25

<sup>102</sup> Eva Sperling, 2005-05-25

samarbetet. Detta sammantaget innebär att säljarna inom organisationen har en annorlunda roll om man jämför med en traditionell säljare. I stort innebär det att en säljare är ansvarig för hela Sverige med en produktgrupp, och jobbar mot de landsting som just då har en upphandling inom just den säljarens produktområde.<sup>103</sup>

De största och viktigaste kunderna är följaktligen de största landstingen, d.v.s. Westma, (Västra Sverige, Gbg etc.) dit man 2004 sålde för 8 miljoner, Stockholms Läns Landsting, 9,5 miljoner samt MA Skåne dit man förra året sålde för 7 miljoner. Endast dessa tre kunder svarade alltså för närmare 23 % av den totala försäljningen förra året.

Exporten står idag för 9 % av omsättningen, man har som målsättning att fortsätta växa inom detta område också, men man har inte satt upp något mål i siffror. Vi vill att den ska växa så mycket som möjligt, menar Eva Sperling.

#### **4.3.3.3 Konkurrenter**

Konkurrenterna till Mediplast är väldigt många, två exempel är CodanTriplus och SelefaTrade. Vilka som är de största konkurrenterna är dock svårt att utröna eftersom det inte finns någon annan aktör som har samma breda produktutbud utan marknaden är istället väldigt fragmenterad. Mediplast konkurrerar i själva verket med många mindre spelare på marknaden som alla konkurrerar inom vars ett produktområde.

---

<sup>103</sup> Eva Sperling, samt Se bilaga 1, Mediplasts organisationsschema



## 5 Analys

---

*I detta kapitel analyserar vi med hjälp av vår teoretiska referensram den empiri vi fått fram genom våra kvalitativa intervjuer.*

---

Vi har i vår analys valt att utgå ifrån koncernen Procurators synvinkel. Vi anser att Affärsområde Skydd är grundstenen och kärnverksamheten i företaget, och att Affärsområde Mediplast och Papper är de delar som vi grundar största delen av analysen på utifrån teorierna om diversifiering och sortimentsutveckling.

### 5.1 Tillväxtmatrisen

Genom att använda oss av tillväxtmatrisen och utgå ifrån vart och ett av de tre affärsområdenas situation kommer vi fram till följande:

- **Skydd:** I och med köpet av AB Cihab 1996 fick AO Skydd in nya produkter på en nuvarande marknad, knivar till sina nuvarande kunder. Detta ser vi därför som produktutveckling i tillväxtmatrisen.
- **Papper:** Eftersom man inom AO Papper under de senaste 20 åren sett en stor ökning av antalet produkter, men i stort sett samma antal produktgrupper, väljer vi att placera AO Papper i fältet marknadspenetration i Ansoffs matris. Man får inte glömma att pappersdelen i koncernen faktiskt funnits sedan 1983 och varken produkterna eller marknaden kan därför ses som nya, utan får räknas som nuvarande under den senaste tioårsperioden.
- **Mediplast:** När Procurator köpte Althin Medical (senare Mediplast) 1998 etablerade man sig på en helt ny marknad med helt nya produkter jämfört med vad man gjort tidigare. Det är enligt Igor Ansoffs kriterierna för en diversifiering, varav också vi benämner det som sådan.

Sammanfattningsvis vad gäller Igor Ansoffs tillväxtmatris kan man enligt vår analys se att de olika affärsområdena placerar sig inom tre olika fält.

## 5.2 Bostonmatrisen

Även här har vi valt att gå igenom de tre affärsområdena var och en för sig. Dessutom analyserar vi inte produkt för produkt, utan vi tittar på affärsområdets marknad och använder oss av den när vi analyserar utifrån matrisen.

- **Skydd:** Skyddsdelens verksamhet verkar på en mogen oligopolmarknad. Tillväxten är i stort sett obefintlig. Vinner man nya kunder från en konkurrent så tar förmodligen konkurrenten någon annan kund från en själv. Det brukar gå på ett ut.<sup>104</sup> Eftersom tillväxttakten är låg och den relativa marknadsandelen är hög är Skydd en solklar kassako. Dock med en reservation. Procurator Skydd har ett dotterbolag i Polen och detta är en marknad som vi inte anser vara mogen, tvärtom så är den i tillväxtstadiet. Däremot har Procurator på denna marknad fortfarande en relativt liten marknadsandel, varför vi inte kan benämna denna marknad som en stjärna, utan den ser vi som ett frågetecken.
- **Papper:** Papper är, precis som Skydd, verksam på en mogen oligopolmarknad. Marknaden ser i stort likadan ut som för Skydd, med mycket låg tillväxttakt och relativt hög marknadsandel, Papperskedjan är tvåa på marknaden efter Papyrus. Därför klassar vi även Affärsområde Papper som en stabil kassako.
- **Mediplast:** Mediplasts marknad anser vi inte vara mogen. Folk blir äldre och äldre, det ställs högre och högre krav på vården som blir mer och mer effektiv och inte minst så har vi den mer eller mindre klassiska kommentaren om att ”det stora köttberget”<sup>105</sup> av 40-talister börjar bli gamla och kommer att behöva mer och mer sjukvård i framtiden. Här finns alltså klar potential till tillväxt. Marknadsandelen är däremot svår att redogöra för eftersom marknaden är så oerhört fragmenterad. T.ex. kan Mediplast vara dominerande med några produkter till området operationsrum, men i det stora hela kanske man endast står för 1-2 % av den totala marknadsandelen i ett operationsrum.<sup>106</sup> Mediplast har dock stora marknadsandelar på de produktgrupper som de anser vara viktigast, som Anestesi och Intensivvård, Öron, Näsa, Hals, samt Operation. Därför anser vi att Mediplast får räknas som en stjärna, även om man i vissa fall får se den som ett frågetecken.

---

<sup>104</sup> Jörgen Karsten 2005-04-29

<sup>105</sup> Pär Nuder, Svt Aktuellt, hösten 2004

<sup>106</sup> Eva Sperling 2005-05-25

### **5.3 Hur förändringen har skett**

Under denna rubrik har vi valt att slå ihop de två tidigare rubrikerna, ”3.1.3 Ett företags utveckling mot en diversifierad verksamhet,” samt ”3.1.4 Diversifiering genom förvärv respektive intern utveckling”. Anledningen är att vi anser dem vara nära besläktade och behandlas på bästa sätt gemensamt. Det förfarandesätt som vi beskriver i kapitel 3.1.3 stämmer väl överens med Procurators utveckling. 1964 började det som ett lokalt förankrat enaffärsföretag i Malmö. I takt med att åren gick växte man och 1983 köpte man ett dotterbolag i Umeå där även en verksamhet i form av en pappersgrossist ingick. Efter ytterligare ett antal år växte pappersdelen i koncernen och man fick i och med köpet av BJ Papper AB en del vertikalintegration i form av distributionen som BJ sköter helt själv med egna lastbilar. Det tredje kriteriet som gäller både Mediplast som köptes 1998 samt Papper har man inom koncernen insett att man kan spara kostnader genom att centralisera vissa funktioner som ekonomi, HR och IT, vilka nu samtliga är förlagda till huvudkontoret.

I stort sett alla bolag som ligger inom koncernen har tillkommit genom förvärv. Det enda undantaget är Procurator Dystrubucja Polska Spzoo som Procurator själva etablerade i Polen 1997.

### **5.4 Relaterad respektive orelaterad diversifiering**

Som vi tidigare nämnt anser vi att förvärvet av Mediplast 1998 var en strategisk förändring i form av en diversifiering för Procuratorkoncernen. Vidare är det givetvis frågan om en relaterad diversifiering, eftersom Procuratorkoncernens kärnverksamhet är handel och försäljning av förbrukningsartiklar. Här underfaller alla Procurators affärsområden. Visserligen har man börjat sälja helt nya produkter på nya marknader, men faktum kvarstår att arbetsätten vad gäller försäljning, inköp, och marknadsförning för Mediplast är väldigt nära relaterade till den ursprungliga kärnverksamheten Procurator skydd. Ytterligare ett argument som styrker vårt antagande är att ett relaterat diversifierat företag i teorierna definieras, som ett företag där mer än 70 % av diversifieringen kommit till genom att relatera nya verksamheter till gamla. I vårt fallföretag är det enbart affärsområdet Mediplast, som kan benämnas som en ren diversifiering, och därmed är 100 % av Procurators diversifiering relaterad.

## 5.5 Motiv till diversifiering

De motiv som ligger bakom förändringen som bolaget genomgått är flertalet. Riskspridning anser vi vara ett av motiven. Procurator Skydd säljer mest till industrin och trenden de senaste åren har varit att industrin mer och mer flyttar ifrån Sverige till låglöneländer, nu främst Kina. Om industrierna flyttar ut från Sverige kommer Procurators försäljning att minska i takt med marknaden och därför ansåg man i ledningen att det är bra att ha ett andra ben att stå på. Både Mediplast och Papper har offentlig sektor som stora kunder och det är en organisation som aldrig kan flytta ifrån Sverige. Därför anser vi alltså att riskspridning är ett av motiven.

Det övervägande motivet är dock enligt Håkan Roos att tjäna pengar, alltså att öka lönsamheten. I och med att Skydd länge verkat på en mogen marknad var man tvungen att bli större för att på ett tillfredsställande sätt kunna öka lönsamheten, kostnaderna var redan pressade. Man insåg då att om man köpte andra företag så kunde man använda sig av skalfördelar och därmed kunna centralisera vissa administrativa delar av organisationen. Detta skulle också skära i kostnaderna och därmed öka lönsamheten.

Som en följd av att man vill öka lönsamheten och därför köper upp olika företag som integreras i organisationen har man också blivit ett större bolag. Detta anser vi dock inte vara något direkt motiv för diversifieringen, utan är ett resultat av att man ville tjäna mer pengar.

### 5.5.1 Essential Tests AO Papper

Dessa test skall egentligen göras innan ett företag bestämmer sig för att satsa på en ny marknad, vi har dock valt att ta med dem och även göra dem för att se hur man hade ställt sig inför den här satsningen om den skett idag.

- **The Attractiveness Test:** Affärsområde Papper är en attraktiv bransch eftersom de företag Procurator äger går med vinst, och det finns en potential att bli bättre, Norges marknad är t.ex. lönsammare än Sveriges även om det är ett mindre land.<sup>107</sup>
- **The Cost-of-Entry Test:** På Procurator har man en regel som säger att man inte köper några företag som har en längre pay-backtid än fem år. I normala fall brukar den t.o.m. ligga runt tre år. Kostnaderna för att slå sig in på marknaden bör med andra ord inte överstiga intäkterna i ett längre perspektiv.

---

<sup>107</sup> Anders Hemark, 2005-05-18

- **The Better-off Test:** Genom länken till Procurator har man kunnat skära i kostnaderna på det administrativa planet, och därmed ökat lönsamheten.

### 5.5.2 Essential Tests AO Mediplast

- **The Attractiveness Test:** Affärsområde Mediplast är en attraktiv bransch eftersom det verkar på en marknad med tillväxtpotential. Människor blir äldre och äldre, sjukvården mer effektiv o.s.v. Vi anser att marknaden kommer att växa.
- **The Cost-of-Entry Test:** På Procurator har man en regel som säger att man inte köper några företag som har en längre pay-backtid än fem år. I normala fall brukar den t.o.m. ligga runt tre år. Kostnaderna för att slå sig in på marknaden bör med andra ord inte överstiga intäkterna i ett längre perspektiv.
- **The Better-off Test:** Genom länken till Procurator har man kunnat skära i kostnaderna på det administrativa planet, och därmed ökat lönsamheten. Nu sköter huvudkontoret ekonomi, HR samt IT. Under AO Mediplast ligger också ett företag som heter Vårdkedjan. I detta bolag anser vi att det finns klara möjligheter att sälja produkter från samtliga affärsområden och på det sättet binda ihop verksamheten på ett bra sätt.

## 5.6 Synergieffekter

Vi har utifrån vår teori och empiri lyckats urskilja en rad olika synergieffekter inom Procuratorkoncernen. Den tydligaste synergien mellan affärsområdena är skalfördelarna. T.ex. menar Håkan Roos att man på ett företag med en omsättning på 45 miljoner kan skala bort minst 2/3 av tjänsterna på ekonomisidan genom att integrera det nya bolaget i Procurators organisation.<sup>108</sup> En annan skalfördel är att de olika affärsområdena rekommenderar varandras sortiment till sina respektive kunder.

Den stora fördelen är att Procurator med sitt breda utbud av olika produktgrupper underlättar för vissa kunder, som slipper använda sig av en rad olika leverantörer. Ett utomordentligt exempel på en sådan verksamhet inom affärsområdet Mediplast är Vårdkedjan som säljer diverse vårdartiklar till framförallt kommuner. Vårdkedjan har dock visat sig vara en försäljningskanal som kan erbjuda stora delar av Procuratorkoncernens sortiment till sina kunder. Ett exempel på en sådan kund är vårdcentraler, som givetvis inte enbart är i behov av

---

<sup>108</sup> Håkan Roos 2005-04-19

sjukhusartiklar utan också av torkpapper, kontorsmaterial och skydd i form av plasthandskar. Ett annat målande exempel på en kund som handlar av flera olika affärsområden är Swedish Meat, som till en början endast inhandlade torkpapper, men som sedan också kom att handla skydd och knivar eftersom de nu fick chansen att beställa alla dessa varugrupper från en och samma leverantör.

Att de olika affärsområdena i viss mån fungerar som varandras säljkanaler är en styrka för koncernen. En annan synergieffekt som Johan Herslow gärna vill lyfta fram är ett annat slags samarbete mellan affärsområdena. T.ex. har man börjat samordna teknik och målsättning för att bli ännu bättre på att ta fram och lansera nya egna varumärken, vilket man för närvarande är mycket involverade i. Man har som mål att inom en inte alltför avlägsen framtid ligga på 50 % egna varumärken i försäljningen, idag ligger man på c:a 35 %.

Ytterligare ett område där man kan utvecklas kraftigt genom att samarbeta är importen. Samtliga Procurators affärsområden importerar mycket från Kina. Därför har nu koncernen anställt en person i Kina som bl.a. ska arbeta med att samordna transporter till Sverige med produkter för alla tre områdena. Detta har inte skett ännu, men är på väg att arbetas fram inom kort.

## **5.7 Sortimentutvidgning**

Då vi i denna analys utgår från Jerker Nilssons modell (figur 3.6) finner vi att det största motivet för Procurator att sortimentsutvidga från det ursprungliga skyddet var p.g.a. en konkurrenssituation från en annan grossist, nämligen Skydda. Man kände att man skulle kunna konkurrera bättre med dem om man hade något mer att erbjuda än bara skydd. Då man redan hade en del pappersverksamhet i företaget ansåg man att man kunde utveckla denna och därmed på ett enkelt sätt kunna erbjuda även dessa produkter till sina kunder på skyddet. Skyddet och papperet har en hel del gemensamma beröringspunkter, framför allt att de båda till stor del vänder sig mot industrin med sina produkter. Tittar man mer grundligt på själva utvecklingen över antalet försäljningsartiklar inom affärsområdet Papper, tydliggörs det ytterligare att de förvärvade Pappersenheterna rör sig om en strategisk förändring i form av en sortimentsutvidgning från Procurators sida. Procurators första pappersenhet som man förvärvade redan 1983 uppe i Umeå exemplifierar tydligt teoriantagandet. Enheten erbjöd på 80-talet sina kunder ca 4000 artiklar, vilket är en förhållandevis blygsam siffra i jämförelse med de 18 000 artiklar man har i sortimentet idag. Gunnar Sandberg, VD Procurator i Umeå, betonar vidare att sortimentsutvecklingen framförallt kommit att eskalera under den senaste tioårsperioden. I regel tar man in c:a tusen nya artiklar per år medan man tar bort omkring

hundra. Det senaste året har till och med sortimentet utökats med en helt ny varugrupp. Applicerar man teorin ”en in en ut” på enheten framgår det mycket tydligt att man inte följt principen att begränsa och kontrollera sortimentet. Tvärtom handlar det om att en kraftig sortimentsutvidgning har ägt rum, och totalt sett har Umeå-enheten ökat sin omsättning femton gånger om från det att man köptes upp av Procurator.<sup>109</sup>

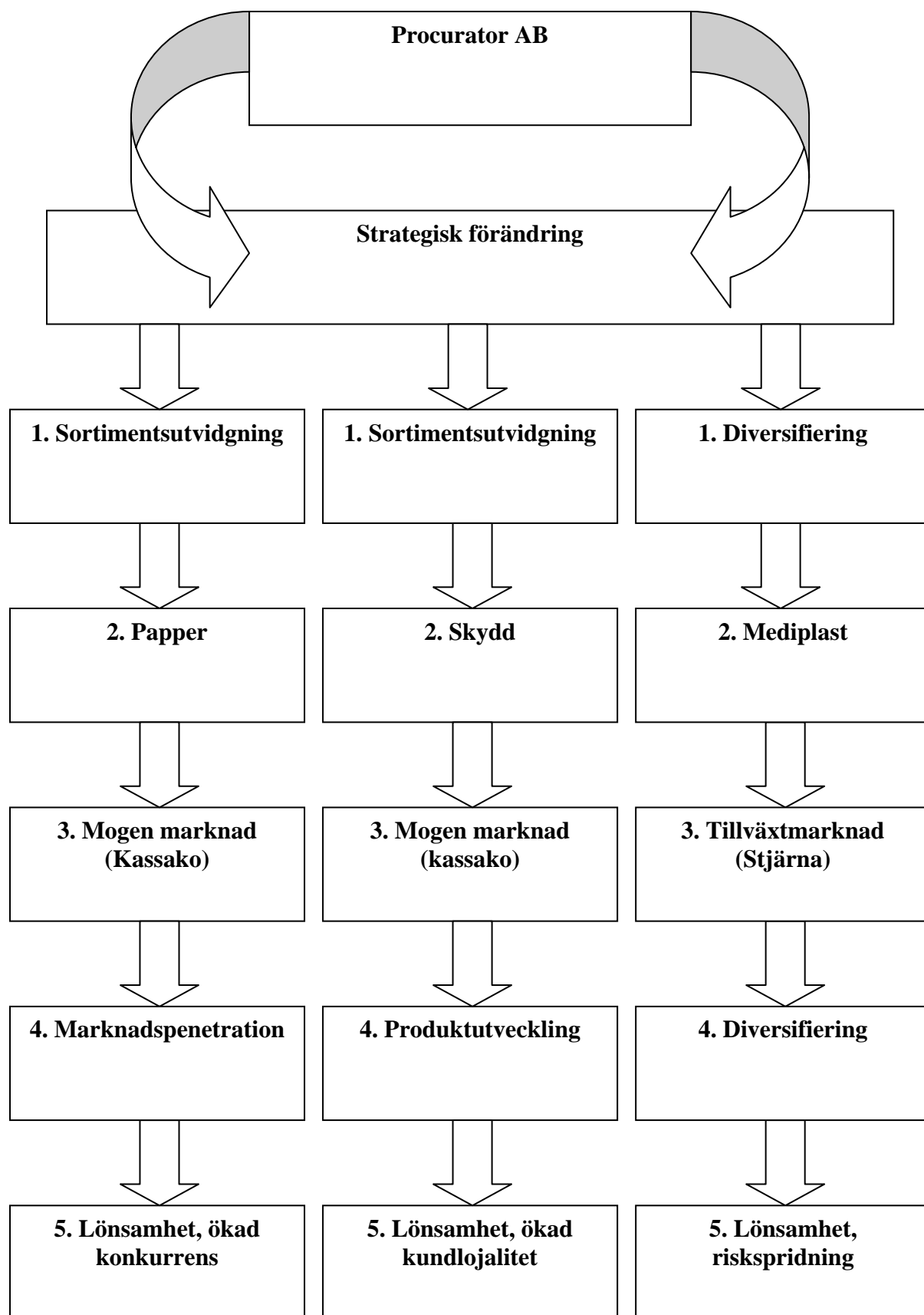
Vidare har Procurator genomgått ett annat exempel av sortimentsutvidgning när man 1996 köpte AB Cihab i Helsingborg. I och med det köpet utökade man sortimentet med både knivar och kanske framför allt med produktgruppen skärskydd där man tidigare varit lite tunna. Detta anser vi vara ett tydligt exempel på ”Tillmötesgående av spridd efterfrågan” som Jerker Nilsson nämner i sin modell. Man kunde nu på ett mycket bättre sätt konkurrera om livsmedelskunder såsom Swedish Meat och erbjuda dem en lösning där de fick en möjlighet att minska antalet leverantörer och därmed skära i kostnaderna.

Det tredje exemplet på sortimentsutveckling vi har identifierat i företaget är det faktum att främst Procurator Skydd (även Papper och Mediplast) i allt större skala går förbi sina leverantörer i Europa och tillverkar mer och mer produkter i Kina under eget varumärke. I och med detta kortar man leden mellan tillverkare och slutkund och därmed ökar marginalerna för Procurator. Dessutom ökar egna varumärken kundlojaliteten<sup>110</sup> vilket är mycket viktigt i dagens läge då man verkar på en i allra högsta grad mogen marknad där de mjuka värdena blir viktigare och viktigare.

---

<sup>109</sup> Gunnar Sandberg 2005-05-09

<sup>110</sup> Johan Herslow, 2005-05-16



**Figur 5.1, Sammanfattande modell över Procurators strategiska förändring**

1. Strategisk förändring
2. Affärsområde
3. Marknads typ enligt BCG-matrisen
4. Tillväxt enligt Ansoffs tillväxtmatris
5. Grundläggande motiv till förändringen



## 6. Slutsatser och kommentarer

---

*I följande kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till, den nya modell vi konstruerat samt de nya begrepp vi valt att använda oss av. Vi ska också lämna några kommentarer angående det studerade ämnet samt ge förslag på vidare forskning.*

---

### 6.1 Skydd

Vi har valt att titta på den förändring som skett inom samtliga Procurators affärsområden. Som tidigare nämnts köpte man 1996 ett företag i Helsingborg vid namn AB Cihab som saluförde knivar och skärskydd till främst slakteribranschen. Gamla AB Cihab kallas nu produktområde Food inom AO Skydd. I och med detta förvärv blev Procurator Skydd väldigt mycket konkurrenskraftigare på nämnda marknad, tack vare den utökning av sortimentet som skedde. Detta ser vi med andra ord som ett tydligt exempel på sortimentsutvidgning. Produktområde Food har idag en omsättning på c:a 18 miljoner kronor. En ökning på nästan 100 % sedan AB Cihab köptes in 1996.

### 6.2 Papper

När Procurator 1983 köpte VeBe i Umeå och därmed fick sina första intressen på Pappersmarknaden var det nog inte många som trodde att den delen av företaget skulle växa sig så stark som den gjort idag. I dagsläget omsätter Procurators del av papperskedjan c:a 420 miljoner kronor och har 140 anställda. Troligen var det en ren tillfällighet att Procurator 1983 tog klivet in på Pappersmarknaden. Anledningen till att man förvärvade VeBe i Umeå var först och främst p.g.a att enheten redan hade en fungerande försäljning av skyddsprodukter, och att man ville få in en fot på marknaden i Norrland, således fick man pappersverksamheten på köpet. Sedan 1998 har dock pappersverksamheten expanderats väsentligt genom en rad förvärv av Procuratorkoncernen, vilka samtliga möjliggjordes av att man hade en stark finansiell ägare i ryggen.

Anledningen bakom den rejäla satsningen i Pappersverksamheten grundade sig främst i lönsamhet - och konkurrensmotivet. Skydda som än idag är Procurators värsta konkurrent hade sedan en längre tid kunnat erbjuda en stor del av papperssortimentet på marknaden till sina kunder. Därmed var det vitalt för Procurator att utvidga sitt sortiment för att kunna

behålla sina gamla kunder och locka till sig nya. Tack vare satsningen mot Pappersmarknaden fick man också en utökad marknadsandel på den offentliga sektorn. Anledningen till att vi dock inte ser den strategiska förändringen som en ren diversifiering, beror bl.a. på att vi har valt att fokusera utredningen på Procurators strategiska förändringar under den senaste tioårsperioden. Som vi tidigare nämnt förvärvades VeBe i Umeå redan 1983 och därmed har Procurator-koncernen trots allt haft en gedigen kunskap i branschen under en längre tid. För det andra så utgörs fortfarande majoriteten av Pappers kunder av den privata sektorn, och endast en tredjedel av kunderna utgörs av offentligsektor. Vidare så anser vi att affärsområdena Papper och Skydd är relativt nära besläktade med varandra, samtidigt som man inte får förglömma att Procurators kärnverksamhet är handel.

Till skillnad från förvärvet av Mediplast, som kom att innebära helt nya marknader och produkter har Papper i mångt och mycket kommit att handla om gamla marknader och produkter. Dessutom finns det mycket i teorin som understryker att den förändring som Procurator genomgått i och med förvärven av pappersenheter berör sortimentsbyggande och sortimentsutvidgning. En av grossistens grundläggande funktioner är givetvis att underlätta för kunden genom att korta ner leden av antalet leverantörer. För att lyckas med det krävs det att man har ett tilltalande och ständigt aktuellt sortiment. Procurators Pappersenheter arbetar bevisligen mycket med att bygga och utvidga sitt sortiment, eftersom vissa enheter förnyar sitt sortiment med upp till 1000 artiklar per år. Således anser vi att den strategiska utveckling som Procurator genomgått de senaste tio åren genom uppköpen av Pappersenheter bör benämnas sortimentsutvidgning.

### **6.3 Mediplast**

Som vi tidigare nämnt i vår analys anser vi att köpet av Althin Medical 1998, numera Mediplast, är ett tydligt exempel på diversifiering. Trots att en del produkter faktiskt är likadana inom de båda bolagen, som t.ex. kirurghandskar och vita träskor, anser vi att Mediplasts produkter är svåra att länka till Procurators ursprungliga skyddssortiment. Dessutom är marknaden man verkar på i stort sett helt ny. Då tänker vi i första hand på sjukvårdsmarknaden, att sälja till kommuner och landsting har man gjort tidigare, men just att det är sjukvårdsartiklar gör det annorlunda.

Vi har också valt att benämna Mediplasts marknad som en stjärna i BCG's Bostonmatris. Vi anser att man verkar på en marknad som är i en tillväxtfas och samtidigt har man inom vissa produktområden en stor marknadsandel.

Vi tror att det främst var två anledningar till att Mediplast förvärvades till koncernen. Dels ville man sprida sina risker lite, man ville inte vara alltför beroende av att industrin skulle stanna kvar i Sverige och inte flytta utomlands till diverse låglöneländer. Därför valde man i och med köpet av Mediplast att gå in i offentlig sektor som inte kan flytta utomlands. Dessutom tror vi också att styrelsen såg potential i marknaden som sådan i och med dess tillväxtmöjligheter som vi identifierat i förra kapitlet. Man ville helt enkelt åt lönsamheten i branschen.

## **6.4 Andelen Diversifiering**

Om man tittar på koncernen som helhet är det inte lika enkelt att urskilja om förändringen har varit diversifiering eller sortimentsutvidgning, eftersom vi anser att det, uppdelat på de tre affärsområdena, rört sig om båda formerna. Vi har därför valt att göra en egen modell som bygger på Jerker Nilssons figur om motiv till sortimentsutvidgning (figur 3.6). I vår modell har vi valt att ha diversifiering och sortimentsutvidgning som två ”extrempunkter”. I mitten av skalan ligger en punkt som vi valt att kalla semidiversifiering. Med det begreppet menar vi att företaget har genomgått en strategisk förändring som inte kan definieras endast genom de två extrempunkterna, utan det är en blandning av de två där den ena inte är märkbart mer framträdande än den andra. Den vänstra sidan om semidiversifiering, alltså när andelen diversifiering i företaget ligger mellan 11 % och 45 % av den totala omsättningen på förändringen, har vi valt att kalla partiell diversifiering, medan det på den andra sidan, alltså mellan 56 % och 90 % kallas för dominant diversifiering. De 30 kvarvarande procenten (0 - 10 %, 46 - 55 % samt 91 - 100 %) räknar vi alltså som felmarginal på de tre begreppen sortimentsutvidgning, semidiversifiering och diversifiering.

Efter de analyser vi gjort med hjälp av tidigare modeller och teorier har vi som tidigare nämnts, kommit fram till att det endast är Mediplast som står för diversifieringen i koncernen. Däremot är AO Papper samt produktområdet Food inom AO Skydd klara exempel på sortimentsutvidgning. För att kunna räkna ut det som vi valt att kalla ”andelen diversifiering”, använder vi oss av en formel där man tar den diversifierade delens omsättning (i detta fallet Mediplast), och dividerar det med den totala förändrade delens omsättning, vi utelämnar med andra ord den del som enligt analyserna inte genomgått någon strategisk förändring av det slag vi valt att undersöka. Formeln ser på ett generellt plan ut på följande vis:

$$\frac{\text{Oms.div.del}}{\text{Oms.förändr.del}} = \text{Andelen diversifiering}$$

I Procurators fall lägger de sig inom gränsvärdena för partiell diversifiering. Detta bevisar vi genom följande uträkning:

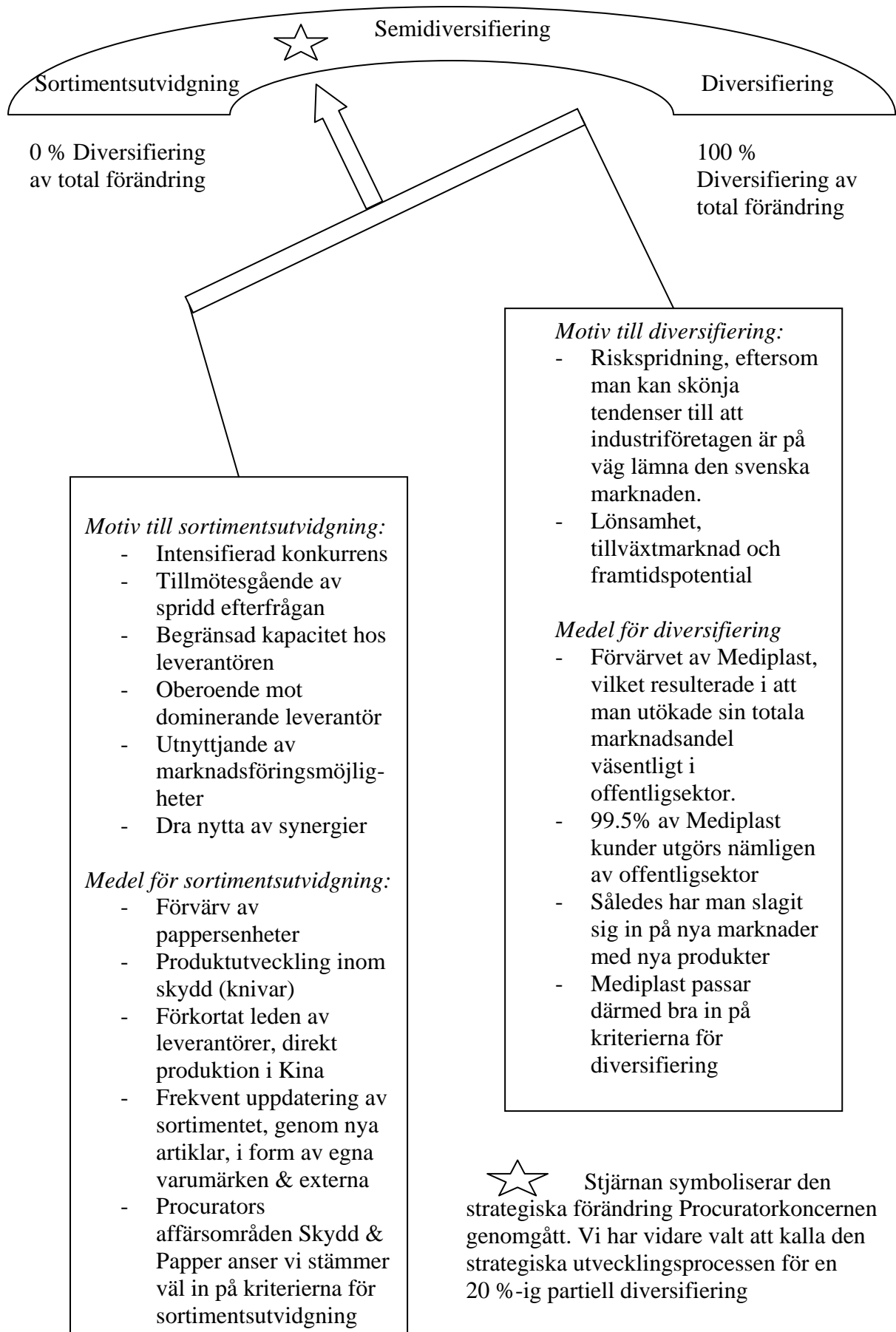
Mediplasts omsättning	110 miljoner
Koncernens omsättning	1000 miljoner
Procurator Skydds omsättning	470 miljoner
Produktområde Foods omsättning	18 miljoner

**Figur 6.1 Förtydligande av siffror till nedanstående uträkning**

Mediplasts omsättning på 110 miljoner genom koncernens totala förändring så långt som studien sträcker sig, d.v.s., 110 miljoner (Mediplasts omsättning) dividerat med parentesens 1000 miljoner (dagens omsättning för koncernen) minus 470 miljoner (AO Skydds omsättning, eftersom denna ej i huvudsak inkluderas i förändringen) plus 18 miljoner (Produktområde Foods omsättning som är inkluderat i AO Skydd) så får man fram att andelen diversifiering ligger på  $\frac{110}{(1000 - 470 + 18)} = 0,2007 \approx 20,07\%$ . Därmed har vi valt att kalla

Procurators strategiska förändring för en 20 %-ig partiell diversifiering. Den av oss egenhändigt designade modellen syns härunder som figur 6.2. I den ser vi tydligt att det är ”sortimentsutvidgningssidan” som väger tyngst av de två, och det beror på att den sidan har störst omsättning av förändringens totala dito.

**Figur 6.2 Den strategiska förändringen inom Procurator-koncernen**



## 6.5 Utvecklade begrepp

I analysen granskade vi vart och ett av affärsområdena för sig. Tittar man dock på den totala strategiska förändringen, som ägt rum i Procurator-koncernen det senaste årtiondet, krävs det att man utvecklar ett antal begrepp. Diversifiering och sortimentsutvidgning räcker följaktligen inte till för att beskriva förändringen. De begrepp vi kommit fram till syftar till att förklara det tomrum som föreligger mellan diversifiering och sortimentsutveckling. Därmed har vi utgått från en 0 till 100 %-ig skala, där nollpunkten är total sortimentsutvidgning och ändpunkten är total diversifiering. Begreppen vi utvecklat är dominant diversifiering, semidiversifiering, och partiell diversifiering, vilka samtliga illustreras i matrisen nedanför. Vidare anser vi att Procurators strategiska förändring skall benämnas Partiell diversifiering.

<b>Diversifiering</b>	91-100 %
<b>Dominant diversifiering</b>	56-90 %
<b>Semidiversifierat</b>	46-55 %
<b>Partiell diversifiering</b>	11-45 %
<b>Sortimentsutvidgning</b>	0-10 %

Figur 6.3 Egenutvecklad tabell över nyutvecklade begrepp

### 6.5.1 Diskussion kring de nya begreppens användbarhet

Vi är medvetna om att följande diskussion kring våra tre nya begrepp dominant diversifiering, semidiversifiering och partiell diversifiering enbart grundar sig på våra hypotetiska antaganden. Det kan dock vara intressant, inte minst för den som är beredd att gräva djupare i det här ämnet, att få vår syn på dessa begrepps brukbarhet. Vår avsikt är att man med hjälp av dessa tre nyutvecklade begrepp, på ett mer precist tillvägagångssätt skall kunna klassificera hur ett handelsföretag strategiskt väljer att positionera sig. Vi menar att det förhåller sig på följande sätt:

- *Dominant diversifiering*: Inom den här strategiska förändringen placerar vi företag vars kärnverksamhet kraftigt fallerat under den senaste tiden. Förändringen kan bero på att handelsföretaget i fråga verkat på en marknad som har varit väldigt mogen, eller att efterfrågan av diverse skäl varit starkt vikande. Dock är det viktigt att poängtera att de företag som befinner sig under

denna diversifieringskategori är kapitalstarka, eftersom de trots allt undvikit en stundande konkurs.

- *Semidiversifiering* anser vi vara en strategisk förändring som ett grossistföretag generellt sett väljer att genomgå, då deras kärnverksamhet fortfarande genererar en bra avkastning, men där dock potentiella hot har upptäckts. Hoten kan tänkas utgöras av en kapitalstark konkurrent med uppenbara konkurrensfördelar i form av revolutionerande produkter och unika resurser. Handelsföretaget räknar inte med att man kommer vara marknadsledande eller en stark aktör på marknaden en längre tid framöver. Därmed arbetar man angeläget med att stärka sina positioner på andra marknader.
- *Partiell diversifiering*, är som vi tidigare nämnt den strategiska förändring vi anser att vårt fallföretag Procurator har genomgått. Vi klassificerar därmed företaget under den här kategorin efter Procurators kriterier. Kapitalstarka handelsföretag som liksom Procurator strävar efter att bli lönsammare och att utnyttja synergier, samtidigt som man har identifierat några långsiktiga hot på marknaden. Således vill man stå på fler ben än ett, vilket resulterar i att man diversifierar sig i mindre utsträckning. Därmed inte sagt att det är just detta handlingsalternativ som är framtiden.

Den gemensamma nämnaren för dessa tre strategiska förändringar är att handelsföretagen som framgångsrikt ska klara av att genomgå dem är kapitalstarka och har god ekonomi.

## **6.6 Slutgiltiga kommentarer**

En av de saker vi ville belysa i vår problemdiskussion var ”om generella diversifieringsteorier är applicerbara på ett handelsföretag, eftersom forskare och praktiker i normala fall enbart tar upp dessa teorier i samband med traditionella tillverkningsföretag”. Genom analyserna av vårt empiriska material har vi kommit fram till att det i allra högsta grad är så. Dock får man anpassa en del av modellerna så att de blir mer lättanvända. När vi analyserade utifrån BCG-matrisen och Ansoffs tillväxtmatris inte tittat på produkt för produkt, utan istället analyserat de marknader företaget är verksamt på. Att analysera alla produkter var för sig utifrån dessa modeller hade varit alldeles för tidskrävande och dessutom meningslöst enligt vårt tycke. Övriga modeller har vi använt precis på det sätt de var menade att användas på.

## **6.7 Förslag på vidare forskning**

Våra slutsatser och begrepp är grundade på vår analys utifrån den empiri och teori vi lyckats samla in. Svagheten med vår utredning är att den är utförd på enbart ett företag. För att kunna säkerhetsställa att våra tre nya begrepp, partiell diversifiering, semidiversifiering och dominant diversifiering har generell giltighet i handelsbranschen, måste man självfallet undersöka fler handelsföretag. Det hade således varit väldigt intressant att utföra en kvantitativ studie på flera handelsgrossister runt om i Sverige. Eventuellt skulle resultatet av en sådan studie kunna resultera i att man kunde kartlägga ett allmängiltigt diversifieringsmönster för handelsgrossister. Självfallet hade det också varit givande att göra en uppföljning på Procurators framtida utveckling, för att se huruvida företaget rört sig mer mot diversifiering eller sortimentsutvidgning. Vidare anser vi att det hade varit intresseväckande att göra en studie som utreder sambandet mellan våra utvecklade begrepp rörande strategiska förändringar och olika typer av ledare. Utredaren skulle t.ex. kunna intressera sig för frågor som: vilken typ av ledare som generellt sett är mest framgångsrik i ett företag som genomgår en dominant diversifiering, samt vilka ledarens primära uppgifter och handlingsmotiv är under förändringsprocessen.

## **6.8 Våra egna tankar och reflektioner**

I detta fall har aggressiv köplusta, och entreprenörskap hört ihop med framgång och lönsamhet. Givetvis finns det inga garantier för att det alltid blir så, utan det behövs andra variabler som kan skilja från fall till fall. Ibland kan det vara kunskap, ibland skickligt ledarskap och ibland bara ren tur. I fallföretaget tror vi det är en blandning av många faktorer som lett till att företaget blivit vad det blivit Kapitalstark ägare, skickliga ledare, duktiga anställda, god branschkunskap, en hel del tur etc. Sådant som helt enkelt behövs för att man ska bli framgångsrik med det man sysslar med.



# Källförteckning

## **Publicerade källor**

- Ansoff, Igor. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill. Boston, Massachusetts, USA. 1965
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. *Management Control Systems*, McGraw-Hill, 2003
- Bengtsson, Lars. *Intern diversifiering som strategisk process*, Studentlitteratur, Lund 1993
- Bryman, Alan *Quantity and quality in social research*, Unwin Hyman, London. 1988
- Brunsson, Nils. *Företagsekonomi sanning eller moral*, Studentlitteratur, Lund. 1982
- Eriksson, Lars-Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö. 1999
- Grant, Robert. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, USA. 2002 Fjärde upplagan
- Holberg, Niklas. Lundgren, Johannes. Neander, Gustaf. Norberg, Fredrik. *Diversifieringsstrategier och lönsamhet – en svensk ansats*, Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet. 2002
- Holme, I & Krohn Sohlvang, B *Forskningsmetodik* Studentlitteratur, Lund. 1997
- Isaksson, Pär. *Dra ner för att bygga upp*. Affärsvärlden nr 25 2004. 2004-06-14
- Jacobsen, Dag Ingvar *Vad, Hur och Varför*, Studentlitteratur, Lund. 2000
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund. 1999
- Kihlstedt, Curt. *Sortiment inom Detaljhandeln*, Företagsekonomiska ForskningsInstitutet, HHS i Stockholm. 1961
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary et. al. *Principles of Marketing*. Prentice Hall Europe. 1999
- Kvale, Steinar. *Interviews: an introduction to qualitative research and interviewing*. Sage, California, USA. 1996
- Lundgren, N “*Back to Basics*” är inte alltid bäst, Dagens industri 940615
- Narver, John C. *Conglomerate Mergers and Market Competition*, Berkeley, California, USA. 1969
- Nilsson, Jerker. *Sortimentsbyggande, en studie av den centrala inköpsverksamheten*, Studentlitteratur, Lund. 1980

Olve, Nils-Göran, *Företag köper företag*. Sveriges Mekanförbund, Stockholm 1988

Porter, Michael. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business review, Harvard. 1987

Reinecker, L & Stray-Jørgensen, P *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö. 2002

Starrin, Bengt *Om distinktionen kvalitativ - kvantitativ i social forskning*, Studentlitteratur, Lund. 1994

Yin, RK, *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, USA. 1994

### **Internet**

<http://www.mediplast.se>

<http://www.papperskedjan.se>

<http://www.procurator.se>

<http://www.rexam.com/index.asp?pageid=31>

[http://www.soliditet.se/pages/AAAsubpage\\_\\_\\_\\_174.aspx](http://www.soliditet.se/pages/AAAsubpage____174.aspx)

### **Muntliga Källor**

<b>Håkan Roos</b>	Styrelseordförande, ägare samt produkt- och marknadschef, Procurator AB
<b>Johan Herslow</b>	VD, Procurator AB
<b>Gunnar Frenning</b>	Ekonomichef, Procurator AB
<b>Jörgen Karsten</b>	Försäljningschef, Procurator Skydd AB
<b>Göran Ivarsson</b>	Styrelseledamot samt f.d. ägare och VD på Procurator AB
<b>Anders Hemark</b>	VD, BJ Pappers AB
<b>Ola Rosqvist</b>	Kedjeansvarig, Papperskedjan
<b>Eva Sperling</b>	Marknadsansvarig, Mediplast
<b>Gunnar Sandberg</b>	Platschef, Procurator Umeå.

### **Företagsinterna Källor**

Koncernen Procurators Årsredovisning 2003-09-01 – 2004-08-31

## Bilaga 1 Mediplasts Organisationsschema

